جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في مستوى أداء العاملين
دراسة تطبيقية في جامعة تبوك

إعداد الطالب
محمد علي الشهري

إشراف
الدكتور حسين العزب

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة - قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2011م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب محمد علي الشهري الموسومة بـــ:

أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في مستوى أداء العاملين دراسة تطبيقية في جامعة تبوك

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. حسين محمد العزب		2011/07/19	مشرفاً ورئيسا
أ.د. حلمي شحادة يوسف		2011/07/19	عضواً
أ.د. نضال صالح الحوامدة		2011/07/19	عضواً
د. خالد محمد ابو الغنم		2011/07/19	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. صالح الكساسبة

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :99-03/2372380
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الإلكترونية

الإهداء

أهدي جهدي هذا المبارك بإذن الله تعالى إلى كل من:

إلى (والدي العزيز) حفظه الله الذي شجع ونصح في سبيل طلب العلم.

إلى رمز العطاء والصفاء (والدتي العزيزة) حفظها الله

إلى زوجتي العزيزة التي دعمت ونصحت وهيأت الجو المناسب لهذا العمل، فبارك الله فيها وجزاها عني خير الجزاء

إلى أخواني وأخواتي جميعاُ، الذين دعموا وشجعوا ولم يترددوا في المساعدة والنصيحة

إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي من الأهل الأصدقاء والزملاء

إلى الجميع اهدي هذا العطاء

محمد الشهري

الشكر والتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والشكر والمنة له على فضله، وإحسانه، وتوفيقه على إتمام هذا الجهد المتواضع الذي أسأل الله أن ينفع بـــه العلـــم والعلماء، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد واله وصـــحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسانٍ إلى يوم الدين، وبعد:

مع إتمامي لهذا الجهد المتواضع لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقـــدير إلى سعادة الدكتور الفاضل حسين العزب المشرف على هذه الرسالة، الذي أولانـــي جُل اهتمامه، ومنحني الكثير من وقته، وغمرني بلطفه، وحسن تعامله، وكرم خُلقه، وتفضل علي بتوجيهاته وآرائه السديدة، وبنور علمه كشف الغموض الذي اعترانـــي أثناء الكتابة والبحث، حتى خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود.

والشكر موصول لجميع أعضاء هيئة التـــدريس بقـــسم الإدارة العامـــة، الـــذين غمروني بعلمهم، وأدين لهم بالفضل في وصولي لهذه المرحلة.

كما أتوجه بالشكر لكل من ساهم في تحكيم أداة هذه الدراسة وقدم لـــي النـــصح والتوجيه وكان لملاحظاتهم القيمة الدور الكبير في ظهورها بصورتها المشرقة.

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

وأخيراً أتوجه بالشكر لكل من قدم لي دعماً مادياً أو معنوياً ممن لم يتسع المجال لذكرهم.

محمد الشهري

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في مستوى أداء العاملين

دراسة تطبيقية في جامعة تبوك

محمد الشهري

جامعة مؤتة، 2011

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في مستوى أداء العاملين في جامعة تبوك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (443) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الإستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. **أن تصورات العاملين في جامعة تبوك لأبعاد الإدارة الإلكترونية ذات مستوى متوسط، وأنّ تصوّراتهم لمستوى الأداء الوظيفي ذات مستوى مرتفع.**
2. **وجود أثر لأبعاد الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي، وأن أبعاد الإدارة الإلكترونية مجتمعة تفسر ما مقداره (63.8%) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي.**
3. **وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للإدارة الإلكترونية تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر)، وأيضاً وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للأداء الوظيفي تعزى لمتغير(المستوى الوظيفي).**

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الدراسة بضرورة العمل على إيجاد بيئة تنظيمية تعزز الاستخدام الأمثل والفعال لأبعاد الإدارة الإلكترونية في البيئة التنظيمية، وذلك عن طريق العمل على توعية العاملين في الجامعة بغية تحسين الأداء الوظيفي.

Abstract

**The Impact of Electronic Management in the Employees performance
An Applied Study at Tabuk University**

**Moh'd Al Shehrie
Mutah University 2011**

The study aimed at exploring the effect of e-management in the job performance among employees in the Tabuk University. To achieve the aim of the study a questionnaire was developed and used to collect the data. It was distributed to a sample of (443) subjects. The Statistical Package of Social Science (SPSS. V.16) was used to a analyze the data of the questionnaire. The most important findings of this study were the following:

1. The perceptions of the respondents toward e-management were at moderate while perceptions of the respondent toward the job performance were high.
2. There is an impact of a collective e-management dimensions in job performance which explained (63.8%) of the deviation in the dependent variable (job performance).
3. There are significant statistical differences ($\alpha \leq 0.05$) in the perceptions of e-management attributed to (academic qualification, job level, age, and experience) variables, and significant differences exist ($\alpha \leq 0.05$) in the perceptions of job performance attributed to (job level) variable.

The study recommends the need to work on creating a regulatory environment that promotes the most effective use of e management in the regulatory environment, and by working to educate workers in the university in order to improve job performance.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1 .1 المقدمة:

مع بدايات القرن الحادي والعشرين، وظهور الثورة المعلوماتية، وحدوث الطفرة لتكنولوجية الهائلة في التقنيات المختلفة، التي حتّمت على جميع المنظمات المجتمعية استخدام أساليب إدارية حديثة تواكب هذا العصر، يزداد التنافس على الإفادة القصوى من هذه التقنيات في مختلف المجالات، ومن بين هذه التقنيات تقنية الإدارة الإلكترونية التي تمكِّن الكثير من المؤسسات ومنها الجامعات من معالجة وثائقها، والسيطرة على المخزون الورقي الهائل لديها، والتخلي عن أساليب الإدارة التقليدية.

ولقد أسهمت التغيرات التكنولوجية في إيجاد أسلوب جديد للإدارة الحديثة يختلف عن الأسلوب التقليدي، بل إن تقنيات تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، قد أسهمت في تغيير مضامين العملية الإدارية التقليدية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وتنسيق، واتخاذ قرارات ، فلم تعد تلك العمليات وتنفيذها يتم بالطرق التقليدية من الأعلى إلى الأسفل، وأسهمت تقنيات تكنولوجيا المعلومات كذلك في تقبل التطورات العلمية، واستثمار جميع الإمكانات المادية، والبشرية، بأسرع وقت وبأقل تكلفة، وأصبحت تلك النظم منظومات لا غنى عنها للتحول من أنموذج الأعمال التقليدي إلى نماذج الأعمال الإلكترونية.

وتعتمد عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية على طرق علمية وتكنولوجيا وتقنيات إدارية متخصصة، تتطلب خبرات وتخصصات رائدة .والانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في الدول النامية، هو بمثابة تحول صعب ومعقد، يبعد كل البعد عن الانتقال من أسلوب عمل إلى آخر، دون عقبات ومقاومة وتحديات.

إن إيجاد ثقافة التحول إلى الإدارة الإلكترونية لدى المنظمات الإدارية يتطلب إجراء تغييرات جوهرية في كل الأنظمة الإدارية التي تؤثر في المصادر البشرية من حيث المهارات الفنية، وأساسيات تنفيذ العمل، وسياسات المنظمات، وسلوك القائد الذي يؤدي الدور الأهمّ في النجاح بغض النظر عن صعوبة العمل الذي يواجهه العاملون،

وحتى تستطيع المنظمات التقدم إلى المستقبل، لا بّد لها أن تنهج طريق الإدارة الإلكترونية، والتي تُعدُّ متطلباً إجبارياً لتلك المنظمات التي تبحث عن التميز في الأداء. ومع ثورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدّة المنافسة أخذت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية الإدارة الإلكترونية ودورها كنشاط يمكن أن يكون منظماً، ومنهجياً؛ من أجل التوصل إلى خدمات، وأساليب جديدة تحقق أداءً أفضل.

ونظراً لأهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين، فقد أصبحت الإدارة الإلكترونية تحظى بأهمية خاصة على المستوى التطبيقي، وذلك بهدف تصويب ومراقبة عمليات التغيير والتطوير داخل المنظمات المختلفة، وتبرز هذه الأهمية بشكل واضح؛ من خلال الجهود التي تبذلها المنظمات؛ لتوظيف الإدارة الإلكترونية بأكبر قدر ممكن في عمليات التطوير والتغيير التنظيمي والتي من شأنها تحسين أداء العاملين.

ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى قياس اثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي كما يدركها العاملون الإداريون في جامعة تبوك، لما لها من فائدة في تطوير هذا القطاع الهام والحيوي في المجتمع السعودي.

1. 2 مشكلة الدراسة

إن التطورات الحديثة في مختلف المجالات فرضت على المنظمات المعاصرة الاستجابة والتكيف والتغير مع تلك التطورات، لضمان استمراريتها وتفاعلها مع المجتمع والبيئة، وكل ما يحيطها من عوامل مؤثرة. غير أن كثيراً من المنظمات، ومنها الجامعات الحكومية لم تستوعب التغير باتجاه الإدارة الإلكترونية في تأدية مهامها ووظائفها وعملياتها، فبقيت تراوح في ذاتها بعيداً عن التقدم والنجاح والتغيير المستمر والمتسارع؛ الأمر الذي يجعلها أكثر حاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين والذي يُعد مطلباً مُلِحّاً ومهماً خاصةً لتلك التنظيمات التي تسعى إلى التّميز في الأداء، والمحافظة على إستمراريتها في بيئة متغيرة؛ إذ تواجهها تحديات متجددة تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات، واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف الجامعة بالأسلوب الناجح، ونظراً للتغير

السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنه يتوجب على الإدارة العليا توفير فرص التجديد والتحديث في أساليب العمل. لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل فـــي الــسؤال الرئيـــسي التالي: ما أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في أداء العاملين في جامعة تبوك.

1. 3 أسئلة الدراسة

تركزت الدراسة على الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في جامعة تبوك للإدارة الإلكترونية بأبعادها(المستلزمات التقنية، والمستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات التشريعية)؟

السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في جامعة تبوك لمستوى أداء العاملين؟

1. 4 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

1. تتطرق الدراسة إلى أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في جامعة تبوك، فالإدارة الإلكترونية وأداء العاملين تُعد من الموضوعات الهامة في الفكر الإداري الحديث، كونها مصدر هام من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المنظمات التي تسعى إِلى تَبَنّي إستراتيجية الإدارة الحديثة التي تسهم في تحسين أداء العاملين.
2. وتستمد هذه الدارسة أهميتها أيضاً على اعتبار أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الحكومية يسهم في زيادة فعالية وأداء هذه الجامعات وزيادة الجودة الإنتاجية لمخرجات عملية التطوير والتغيير التنظيمي فيها.
3. أما من الناحية الأكاديمية فقد تكون من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع في المملكة العربية السعودية لذلك تُعد نقطة انطلاق للأكاديميين لبناء عليها دراسات لاحقة.

1. 5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحليل أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في أداء العاملين في جامعة تبوك، وتتحدد الأهداف الفرعية لهذه الدراسة بما يلي:

1) التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة تبوك.
2) التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في جامعة تبوك.
3) التعرف على تصورات المبحوثين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة تبوك تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي).
4) التعرف على تصورات المبحوثين نحو مستوى الأداء الوظيفي في جامعة تبوك تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي).
4) بالاعتماد على نتائج هذه الدراسة والاستنتاجات التي سيتم التوصل إليها، يأمل الباحث تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد الجامعات السعودية عموماً وجامعة تبوك على وجه الخصوص بالعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية لما لها من أثر في تحسين أداء العاملين.

1. 6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها (المستلزمات التقنية، والمستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات التشريعية) في أداء العاملين في جامعة تبوك.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها (المستلزمات التقنية، والمستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات التشريعية) في كمية العمل كبعد من أبعاد أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها (المستلزمات التقنية، والمستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات التشريعية) في الانضباط كبعد من أبعاد أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لتطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها (المستلزمات التقنية، والمستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات التشريعية) في انجاز المهام كبعد من أبعاد أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها (المستلزمات التقنية، والمستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات التشريعية) في جودة العمل كبعد من أبعاد أداء العاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين نحو الإدارة الإلكترونية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر) .

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين نحو أداء العاملين، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية(المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر).

1. 7 التعريفات الإجرائية:

أولاً: المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية: يقصد بها منظومة الأعمال، والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونيًا وعبر الشبكات وهي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية (ياسين، 2005). ويتضمن هذا المتغير الأبعاد التالية:

أ. المستلزمات التقنية: هي مجموعة البرمجيات التي تستخدم في تشغيل وإدارة أجهزة النظام بالإضافة للبرمجيات التطبيقية المستخدمة في أداء العمل.

ب. المستلزمات التنظيمية: وهي تتمثل بدعم الإدارة العليا الإدارة الإلكترونية وبقدرة النظام على إتاحة المعلومات للمستخدمين دون قيود تنظيمية.

جـ. المستلزمات البشرية: وهي تتمثل بالجهة المسؤولة عن صيانة النظام والشبكة ومعالجة المشكلات التي يواجهها تطبيق الإدارة الإلكترونية.

د. المستلزمات التشريعية: وهي أمتلاك المنظمة تشريعات وقوانين تنظم وتنسق بشكل فعال العلاقة مع مجتمع الأعمال وشركات تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالإدارة الالكترونية.

ثانياً: **المتغير التابع**: **أداء العاملين**: ويشير إلى الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية ، للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل.(العديلي، 1995) ويتضمن هذا المتغير الأبعاد التالية:

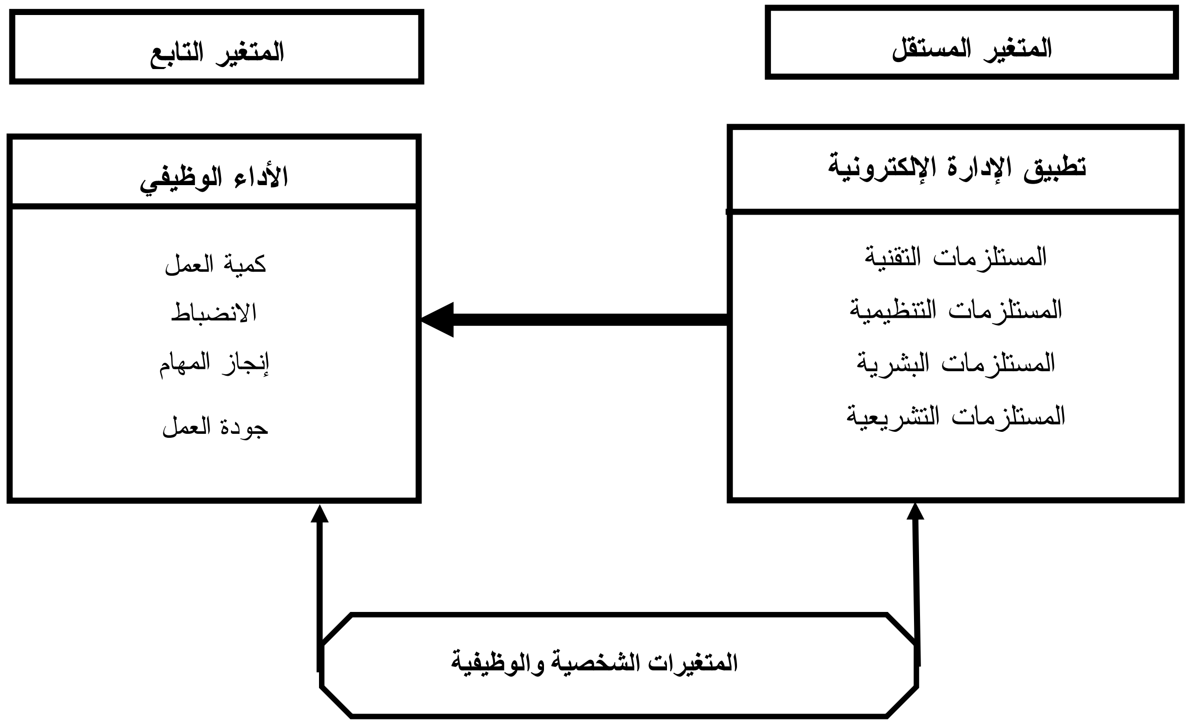
1. الانضباط: السلوكيات الوظيفية المرغوبة للعاملين والتزامهم بالقواعد والسياسات واللوائح والأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بالمنظمة التي يعملون فيها.
2. إنجاز المهام: المهام المنوطة بالعاملين في المنظمة ويجب أن تكون المهام المراد إنجازها واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس.
3. جودة العمل: تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال استغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود

4. كمية العمل: وتشير إلى حرص العاملين على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة وتقبلهم أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب منهم مع مراعاة تناسبها مع قدراتهم الأدائية.

1. 8 أنموذج الدراسة:

الشكل رقم (1)

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري:

مفهوم الإدارة الالكترونية:

الإدارة الالكترونية هي منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة. كما تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها مصطلح إداري يقصد به: مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المنظمة من تخطيط ونتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير (الكسَّار، 2007: 24).

والإدارة الالكترونية "e- management" هي بكل بساطة الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الالكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد (Seresht, et.al, 2008).

والإدارة الالكترونية: هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت أو الانترانت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات (حسين، 2011).

كما وان سير العمل في الإدارة الإلكترونية فالمعاملة تبقى في مكان إلكتروني واحد وكل ما في الأمر أن الموظف والمديرين المسئولين يقومون بالكتابة على المعاملة الإلكترونية وإرسالها إلكترونياً عبر الشبكة، ولا يستطيع أي واحد منهم أن يُخفي المعاملة (Chan, & Swatman, 2001). كما أن توقيت الإجراء مدون على المعاملة لا باليوم فحسب بل بالساعة والدقيقة التي تم فيها الإجراء وهذا يقودنا إلى تجاوز كل سلبيات الإدارة التقليدية (Yao, 2006). ومن أنماط الإدارة الالكترونية، التجارة الالكترونية، الإدارة الإلكترونية، الصحة الالكترونية، التعليم الالكتروني، والنشر والالكتروني.

وعرفت(بخش، 2008: 40) الإدارة الإلكترونية: "هي انجاز الوظائف الإدارية بكفاية وفعالية باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق أهداف المنظمة" .

أما (ياسين، 2005: 22) فقد عرف الإدارة الالكترونية بأنها: "منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها الكترونياً وعبر الشبكات

وعرفها كل من (هويكنز، وماركهام، 2007: 18) بأنها: "تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفر فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات".

كما عرفها (الصيرفي، 2007: 13) على أنها: تلك الوسيلة التي تستخدم لرفع مستوى الأداء والكفاءة وهي(إدارة بلا أوراق لأنها تستخدم الأرشيف الالكتروني والأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية وهي إدارة تلبي متطلبات جامدة وتعتمد أساسا على عمال المعرفة) ".

وتعرف الدراسة الإدارة الإلكترونية على أنها: قدرة المنظمات على تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين باستخدام التقنيات الالكترونية المتطورة وتحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية) إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية.

أهمية الإدارة الالكترونية:

لقد أصبحت تكنولوجيا الإيصالات والمعلومات الركيزة الأساسية للاقتصاد القائم على المعرفة، وأدى تأخر استخدام تطبيقاتها في بعض المجتمعات إلى خسارة حقيقية في كفاءة وفعالية قطاعات الإنتاج المختلفة.

وتساعد الإدارة الالكترونية على إنجاز اكبر قدر من الأعمال ذات المتطلبات الكثيرة في اقل وقت. ويجب استغلال الفرص التي تتيحها المعلوماتية دون تردد أو تأخير . لان عدم التجاوب معها ستؤدي بنا حتما إلى تأخر تقدم الأعمال وتطويرها وبالتالي خسارة في الإنتاجية واختفاء الإبداع.أما الاستجابة السريعة لهذه التغييرات المتسارعة فسوف تقود إلى الابتكار والإبداع في الأعمال وظهور أساليب حدىثة ومعايير متطورة لإدارة الأعمال بطرق مختلفة عن الطرق التقليدية المتبعة، وتطلب

الاستجابة السريعة لتطورات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وجود قيادات إدارية واعية ذات نظرة شاملة وإستراتيجية قادرة على اخذ زمام المبادرة ومواكبة التطورات المختلفة في بيئة العمل التي تفرضها هذه التقنيات الرقمية ومواجهة تحدياتها (السالمي، 2010).

وتكمن أهمية الإدارة الكترونية في دورها المهم في إنجاح المنظمات واستخدامها من خلال ما يزوده هذا النظام من قدرة متفوقة تتمكن الإدارة من القيام بكافة وظائفها وصولاً إلى الميزة التنافسية وجودة خدمة أفضل. وتطبيق المعلومات جوهر العملية الإدارية في المنظمة، فمن واجب كل مؤسسة أو منظمة أو منشأة القيام برسم سياسات واستراتيجيات لتطوير موارد معلوماتها بهدف زيادة فعالية الخدمات (الوليد، 2009).

وتعتمد عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية على طرق علمية وتكنولوجيا وتقنيات إدارية متخصصة، تتطلب خبرات وتخصصات رائدة .والانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في الدول النامية، هو بمثابة تحول صعب ومعقد، يبعد كل البعد عن الانتقال من أسلوب عمل إلى آخر، دون عقبات ومقاومة وتحديات (Newton, 2000).

ويركز (ياسين، 2005: 28) على أهمية الإدارة الإلكترونية من ضمان حصول المستفيدين على الخدمات التي تقدمها المنظمة على مدار السنة ومباشرة دون الحاجة إلى حضورهم إلى المنظمة من خلال الشبكة الإلكترونية. وتمكين المديرين من تأدية أعمالهم بطريقة أفضل، من خلال مساعدتهم على المتابعة الدورية لطرق أداء العمل في جميع مراحله، وتوفير الوقت لديهم ليتمكنوا من التركيز على جوانب العمل المهمة بدلاً من الأعمال الكتابية الورقية.

ويلخص (عبد الغني، 2006: 8) أهمية الإدارة الإلكترونية في النقاط الآتية:

1. تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلية المتوفرة.

2. المرونة في عمل الموظف بحيث يمكن للموظف سهولة الدخول على الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، فأصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية ليس له حدود.
3. سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين.
4. سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنابة عن الدوائر الأخرى.
5. سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المنظمة.

مبررات التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

إن دواعي تحول المؤسسات من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية كما ذكرها (نصار، 2002) تتمثل في:

1. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
2. القرارات والتوصيات الفورية والتي من شانها إحداث عدم توازن في التطبيق.
3. العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
4. صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
5. صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة
6. حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

في حين يركز (رضوان، 2004) إلى أن دواعي التحول إلى العمل الإلكتروني يأتي من خلال ما يلي:

1. التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
2. ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.

3. تقديم نماذج جديدة من الخدمات : مثل التعلم الالكتروني ، والذي يعني الـــتعلم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء على شـــبكات مغلقـــة أو شبكات مشتركة أو شبكة الانترنت وهو تعلم مرن مفتوح.

مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة. ومن تلك المراحل ما يلي (Ho, Alfred, 2002)

1. قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنظمة: ينبغي على المسئولين بالمنظمة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية .
2. تدريب وتأهيل الموظفين: الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يُنجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة. وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل .
3. توثيق وتطوير إجراءات العمل: من المعروف أن لكل منظمة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل. فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير. لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية .
4. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية. من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة .

5.البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

6.البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق.

وترى الدراسة إلى أنّ الإدارة الإلكترونية ما هي إلا نمط جديد من أنماط الإدارة، ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها، وعلى الإدارة، واستراتيجياتها، ووظائفها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيات الرقمية، وإنما تعود أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، وأصبحت تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.

تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تشير هذه العملية إلى مصطلحات مثل: الاستعمال (Use)، وإعادة الاستعمال (Reuse)، والاستفادة (Utilization)، والتطبيق (Application) (Denton, et.al, 2002). وإن الإدارة الإلكترونية تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب الإدارة الإلكترونية التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى الإدارة الإلكترونية ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق الإدارة الإلكترونية في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على المنظمة إلا أن تستوعب ذلك (Hawkins, 2000).

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم الإدارة الإلكترونية المتوافرة في الوقت المناسب، دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. وقد وفرت التقنيات الحديثة، وخاصة الإنترنت المزيد من الفرص لاستخدام الإدارة الإلكترونية ، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها، وإن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة. وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق الإدارة الإلكترونية منها: الفرق متعددة الخبرات

الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على الإدارة الإلكترونية، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين (الكسَّار، 2007).

وبهذا الصدد يشار إلى ضرورة ترابط إستراتيجية الإدارة الإلكترونية مع إستراتيجية المنظمة الرئيسية، لذا يجب أن يكون تطبيق الإدارة الإلكترونية مستهدفاً لمناطق الأهمية الإستراتيجية وأن تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل (بخش، 2008).

أن تطبيق الإدارة الإلكترونية تقود إلى عمليات الإبداع والتخزين لتحسين الأداء التنظيمي. وكي تستطيع المنظمات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج الإدارة الإلكترونية هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار الإدارة الإلكترونية لوضع إستراتيجية الإدارة الإلكترونية موضع التنفيذ، إذ يعد التطبيق من أكثر عمليات الإدارة الإلكترونية تعقيداً وتشابكاً (هويكنز، وماركهام، 2007).

وتكمن المشكلة الجوهرية في هذه المرحلة، في كيفية خلق الفهم والإدراك العميق عند المديرين لأهمية الوظائف الحيوية الجديدة للإدارة الإلكترونية، وبنوع ومستوى الدعم المطلوب لتنفيذها وإدراك أهمية الأساليب التنظيمية، والتدريبية، ونظم وأساليب العمل، لهذا فقد تم تصنيف مرحلة التطبيق إلى مستويين هما:

المستوى الأول :التطبيق على المستوى التقني

يتعلق هذا المستوى من التطبيق بشكل أساسي بما يأتي(Chan & Swatman, 2001):

أ. خصائص التقنية المستخدمة في الإدارات الإلكترونية من حيث:

1. درجة التعقيد، وتشير إلى مدى سهولة أو صعوبة استخدام التقنية والنظام من قبل المستفيدين.
2. درجة التوافق، وتشير إلى مدى ملاءمة التقنية المستخدمة للقيم والاحتياجات الحالية للمنظمة.

ب. تكوين نظم إدارة المعرفة، وتوفيرها داخل المنظمة.

جـ. التأكد من تبني مدخل واضح لنظم الحماية والأمن.

المستوى الثاني :التطبيق على مستوى الأعمال: يؤكد هذا المستوى على تطبيق العمليات الآتية: تحديد عمليات إعادة هندسة الأعمال داخل المنظمة، وبناء قيادات

إدارية قوية، تسهم في عملية إجراء التغيير، وتشجع على العمل الجماعي، وخلق هياكل لا مركزية، وشبكية، وتحديد مسؤوليات جميع الأفراد الذين يمكن أن تؤثر أدوارهم في أداء المنظمة، والقيام بممارسات إدارية لتحسين الأداء، والنتائج بشكل مستمر، وتخصيص الموارد البشرية، والمادية، والمالية، لتلبية متطلبات أهداف الإدارة الإلكترونية وأنشطتها(المفرجي وآخرون، 2008).

عوامل النجاح الحرجة في الإدارة الإلكترونية:

تمثل الاستراتيجيات الحديثة نتاج الإدارة المبدعة والقيادات الخلاقة في المنظمات، إذ أنها تعكس آراء وأفكار تلك القيادات وطموحاتها، فضلاً عن كونها جزءاً من تاريخ المؤسسة وثقافتها وما ترغب أن تكون عليه، فهي الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والمستقبلي للإدارة والعاملين. (المفرجي وآخرون، 2008)

وعلى هذا الأساس فإنه لا يمكن للمؤسسات أن تحقق أهدافها من غير امتلاكها لرؤية واضحة المعالم وطموحة، فضلا عن وجود إدارة قوية في العمل وصناعة القرارات وصياغة الإستراتيجية وتطبيقها (نجم،2008)

واستراتيجيات النجاح في مشاريع الإدارة الإلكترونية تتمثل فيما يلي:

1. وجود رؤية إستراتيجية لمشروعات الإدارة الالكترونية:

وجود الرؤية الإستراتيجية الواضحة والتعبير الدقيق عنها. ومشاركة جميع المستفيدين في صياغتها يعتبر من أهم عوامل النجاح الجوهرية الحرجة للانطلاق بأنشطة مشروعات الإدارة الالكترونية، والى جانب ضرورة وجود رؤية إستراتيجية واضحة يعبر عنها باستراتيجيات مستقبلية ومسارات عمل أساسية فلابد من وجود قيادات إدارية تستطيع إدارة وقياس قدرات الناس على المشاركة في الاقتصاد الرقمي وتحديد الفرص المتاحة للمنافسة محلياً وعالمياً. أي بمعنى آخر إن مشروع كبير مثل الإدارة الالكترونية يتطلب رؤية إستراتيجية واضحة شاملة وأهداف إستراتيجية قابلة للتحقيق على المدى الزمني المستهدف (ياسين، 2005).

2. **المدخل المؤسسي لإدارة وأنشطة التحول الالكترونية:**

اعتمدت جميع الدول الرائدة في حقل المعلومات المدخل التنظيمي المؤسسي لتخطيط وإدارة وتطبيق استراتيجيات التحول الالكترونية من الإدارة التقليدية إلى

الإدارة الالكترونية. ومن التجارة الاعتيادية إلى التجارة الالكترونية. ومن الأعمال التقليدية إلى الأعمال الالكترونية. ومن الحكومة الورقية إلى الحكومة الرقمية (Ellis & Griffith, 2004).

3. تحفيز الاستثمار في مشروعات اقتصاد المعرفة:

نجحت معظم الدول في تطبيق نظم وتقنيات الإدارة الالكترونية على وضع استراتيجيات وسياسيات تحفيزية من خلال هيئات ووكالات حكومية متخصصة . فمثلاً في ايرلندا تم تأسيس دائرة البرمجيات الوطنية في وكالة التنمية الاقتصادية وتحفيز الاستثمار الوطني . وتوجد في جميع الدول الأخرى التي قطعت شوطاً متقدماً باتجاه الدخول إلى الاقتصاد المعرفة ، هيئات ووكالات وطنية مستقلة ذات إمكانيات وموارد ضخمة لتحفيز الاستثمار المحلي والأجنبي في مشروعات الاقتصاد الجديد اقتصاد المعرفة (Tony, 2008).

4. إنشاء حاضنات لدعم مشروعات الإدارة الالكترونية :

لقد ابتكرت دول متعددة آليات مختلفة لتحفيز الابتكار والريادة في مشروعات الإدارة الالكترونية والإعمال الالكترونية نذكر على سبيل المثال لا الحصر إن في ايرلندا مركزاً للابتكار ولتطوير منظمات الأعمال الناشئة ، والذي استطاع رعاية واحتضان شركات البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات ، وفي الأردن توجد حاضنة واحدة يطلق عليه مجموعة التكنولوجيا الأردنية التي تقوم بتقديم المساعدة المالية بحد أقصى لا يزيد عن (30%) من قيمة المشروع ، وقد حقق هذا البرنامج نجاحاً نسبياً ، إلا أن تأثيره لا يزال محدوداً بالنسبة لتلبية احتياجات قطاع تكنولوجيا المعلومات.(Newton, 2000).

5. تطوير رأس المال الفكري (صناع المعرفة)

إن العامل الجوهري في نجاح استراتيجيات الإدارة الالكترونية هو وجود الموارد البشرية من صانعي المعرفة وعلى وجه الخصوص التقنين والخبراء في حقل تكنولوجيا المعلومات وفي حقول إدارة الأعمال، إن دول عديدة مثل ايرلندا وسنغافورا و دول أخرى معروفة في مجال المعلوماتية وبالأخص النمور الآسيوية هي في واقع الأمر دول فقيرة بمواردها الطبيعية ولكنها غنية بمواردها البشرية

ويتراكم معارف وخبرات أبنائها. ولذلك تهتم جميع الدول الرائدة في حقل المعلوماتية بالتعليم والتدريب وإعادة هندسة مهارات العاملين في القطاع العام والخاص من خلال هيئات ووكالات حكومية يعمل فيها أفضل العقول في مختلف تخصصات الإدارة وتكنولوجيا المعلومات (Tony, 2008).

6. البنية القانونية والتشريعية المتكاملة:

لدى دول متعددة هياكل قانونية وتشريعية داعمة لمشروعات الإدارة الالكترونية ونظم إدارة المعرفة، ولديها حزمة متكاملة من التشريعات للتجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية. ولدى هذه الدول حكومات الالكترونية وبصورة خاصة الإدارة الإلكترونية لسنغافورة، الإدارة الإلكترونية لايرلندا، الإدارة الإلكترونية الأمريكية، والإدارة الإلكترونية لدبي. وتعتبر مشروعات الإدارة الإلكترونية نقطة التقاء التنسيق والتعاون الفاعل بين الحكومة ومجتمع الأعمال من جهة وشركات تكنولوجيا المعلومات المحلية والأجنبية من جهة أخرى (حسين، 2011) .

وترى الدراسة أنه بالرغم من تعدد الاستراتيجيات واختلاف مستوياتها، فإنها تعمل بشكل يكمل بعضها بعض، أي أن هناك علاقة تكاملية بين الاستراتيجيات القائمة على أساس التوافق بينها من أجل ضمان تحقيق التواصل الإلكتروني في أداء الأعمال، ولتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فضلاً عن كون إستراتيجية المنظمة بمثابة المظلة التي تنطوي تحتها الاستراتيجيات الفرعية، أو بعبارة أخرى، هي الإطار الذي تشتق منها الاستراتيجيات الثانوية.

المتطلبات التقنية لتطبيق لإدارة الالكترونية:

تُعد الإدارة الالكترونية (Electronic Management) نمط جديد من الإدارة تـــرك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها وخاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الالكترونية على استراتيجياتها ووظائفها الرئيسة ومنها:

1. الانتقال من منظومة المعلومات المحوسبة المستقلة إلـــى منظومـــة المعلومـــات المحوسبة الشبكية، حيث تحولت نظم المعلومات المحوسبة التي كانت تعمل فـــي

صورة منظمات مستقلة إلى نظم معلومات شبكية تعمل وتستفيد من التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الاتصالات والتبادل الالكتروني للبيانات (Newman & Conard, 2006).

2. الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية، أي بإمكان الإدارة الالكترونية استخدام منظومات وتقنيات محوسبة تتضمن القدرة على التفكير والرؤية والتعلم والفهم واستنباط المغزى العام من سياق المعلومات المنتجة(نجم، 2008).
3. الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية تطوراً نوعياً لنظم المعالجة بالدفعات التقليدية التي لم تعد تناسب والطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال التي تتطلب تحديثاً مستمراً للبيانات وإنتاجاً مستمراً للمعلومات.
4. العمل من خلال الشبكات ، حيث تعمل الإدارة الالكترونية في المنظمة الحديثة من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات المهمة مثل شبكة الانترانت (Internet) والاكسترانت (Extranet) (المفرجي وآخرون، 2008).
5. تحول المنظمات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية، وحدث جوهري في بيئة منظمات الأعمال حيث تحولت من المركزية الوظيفية إلى اللامركزية والى الهياكل التنظيمية المرنة المستندة إلى المعلومات والعمل من خلال فرق العمل لا من خلال الفرد مهما بلغ نبوغه، وهكذا فقد أسهمت هذه التغييرات التكنولوجيا المهمة في خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة، وان تقنيات تكنولوجيا المعلومات الاتصالات قد أسهمت في تغيير مضامين وظائف العملية الإدارية التقليدية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق واتخاذ قرارات، فلم تعد وظيفة التخطيط كالسابق نشاطاً رسمياً روتينيا يسبق التنفيذ ويتم تنفيذه من الأعلى إلى الأسفل، مثلما تغيرت بصورة جوهرية وظائف التنظيم واتخاذ القرارات (ياسين، 2005).

وظائف الإدارة الإلكترونية

وصنف (الوليد، 2009) الإدارة الإلكترونية على أساس الوظائف الأساسية في المنظمة كما في الأتي:

أ- نظم البيع والتسويق (Sale/Marketing System): وتؤدي وظائف عدة منها: إدارة المبيعات، وبحوث التسويق، والتحسين، وتحديد الاسعار، ووظائف النتجات الجديدة. ومن امثلتها نظم معلومات طلبات المبيعات، ونظم وكالة وعمولة المبيعات، ونظم بحث السوق.

ب- نظم التصنيع والانتاج (Manufacturing/Production System): وظائفها الأساسية هي الجدولة، والمشتريات، والشحن والاستلام وهندسة العمليات. ومن امثلتها نظم السيطرة على المكائن، ونظم السيطرة النوعية، ونظم طلبات الشراء.

جـ - نظم المحاسبة والتمويل (Finance/Accounting System): وتؤمن وظائف الموازنة، وعمل ما يسمى بالأستاذ العام، والكشوفات والفواتير، ومحاسبة التكاليف. ومن أمثلتها نظم الحسابات المستلمة والمدفوعة، ونظم إدارة التمويل، ونظم الأستاذ العام.

د- نظم الموارد البشرية (Human Resource Systems): هي مسؤولة عن سجلات العاملين، والامتيازات، والتعويضات، وعلاقات العاملين، والتدريب، ووظائف المرتبات والأجور. ومن أمثلتها نظم سجلات الموظفين، ونظم الامتيازات، ونظم التعويضات، ونظم السيرة المهنية.

أولاً: نظم معالجة الوثائق (Document Processing Systems) وهي النظم التي تقوم بمعالجة المعاملات المحررة ورقياً والمعاملات المكتبية والقلمية وتحريرها حاسوبياً وتكنولوجياً والكترونياً من خلال عمليات الإدخال والمعالجة والحفظ والاخراج (حسين،2003: 85-86)، ومن هذه التطبيقات: نظم معالج النصوص (Text Processing)، نظم النشر المكتبي (Desktop Publishing)، نظم السحب السريع (Reprogramphing)، نظم الجداول الالكترونية (Spread Sheet)، نظم معالجة

الصور والرسوم (Graphic Processing)، نظم الارشفة (Archival) (السامرائي والزعبي، 2004).

ثانياً: نظم الاتصال والمراسلة (Tele-Communication Correspondence Systems) ومن تطبيقاتها (سلطان، 2005: 225-230): البريد الالكتروني (Eletronic Mail)، البريد الصوتي (Voice Mail)، الفاكس الالكتروني (Electronic Fax)، الهاتف الالكتروني (Electronic Telephone)، الشبكات (Networks) وتتضمن الأتي (العلي وآخرون، 2006):

أ- الانترنت (Internet): عبارة عن شبكة من ملايين الحواسيب، منتشرة في آلاف الأماكن حول العالم، يؤمن ويخزن كميات كبيرة جداً من الوثائق والمعلومات والمعارف والتي يمكن للمستخدمين الوصول اليها والتشارك بها عن طريق وجود نظم وبروتوكولات يمكن إن تحكم وتسهل عملية التشارك هذه.

ب- الانترانت (Intranet): وهي شبكة داخلية خاصة تأسسها المنظمات بالاعتماد على شبكة الانترنت والبرمجيات المطورة للشبكة العنكبوتية العالمية، ويمكن من خلالها التعامل مع انواع مختلفة من الحواسيب المتوفرة داخل المنظمة، وهذا النوع من الشبكات يتيح العمل وتناقل البيانات ما بين العاملين في المنظمة الواحدة فقط ويمكن اقتصاره على عدد محدود من هؤلاء العاملين.

ج- الاكسترانت (Extranet): هي عبارة عن شبكات انترانت داخلية توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين مخولين من خارج المنظمة بأن يكون لهم وصول واستخدام محدد إلى شبكات المنظمة الداخلية.

ثالثاً: نظم الاجتماع عن بعد (Tele-Communication Meeting Systems) وتتضمن الآتي (السامرائي والزعبي، 2004): نظم الالتقاء عن بعد (Net Meeting)، نظم المؤتمرات عن بعد (Tele-Conferencing)، نظم التواصل عن بعد (Tele-Communicating)، نظم العمل الجماعي (Group Ware) التي توفر إمكانية الاستفادة من محتويات هذه البرامج من قبل عدد كبير من المستخدمين في وقت واحد.

رابعاً: نظم التنظيم المكتبي (Office Organizing Systems) ومن تطبيقاتها هي (حسين، 2003): قواعد البيانات (Data Base) وهي نظم تستخدم لتسجيل وتبويب وحفظ وتصنيف البيانات وعرضها آلياً، نظم العرض التقديمي (Presentation): وتستخدم لعرض الأشكال والرسوم البيانية والبيانات، التنسيق المكتبي (Office Organizer) وهي نظم تساعد الإداريين في استعمال الأدوات المكتبية التكنولوجية مثل جداول المواعيد.

خامساً خدمة بروتوكول نقل الملفات (FTP) (File Transfer Protocol) يتم ذلك عبر بروتوكول نقل الملفات (FTP) (File Transfer Protocol) حيث تحتاج أحيانا الارتباط بالشبكة من اجل التفتيش عن وثيقة أو مجموعة وثائق أو ملفات ومن ثم تفريغها (Downloading) في الحاسوب، وقد تكون من الحاسوب الشخصي للمستخدم إلى حاسوب آخر وتسمى هنا(Uploading) وتسمح هذه الخدمة كذلك بنقل الملفات من حاسوب بعيد إلى حاسوب بعيد آخر، ويمكن أيضا تحميل الملفات والبرامج المعروضة للاستخدام المشترك من خلال هذه الخدمة (العلي وآخرون، 2006).

المتطلبات التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية :

ان البيئة الالكترونية تتطلب نظاما إداريا كأي منظومة إدارية تقليدية (غير الكترونية) ومن المتطلبات التنظيمية التي تؤثر وتتأثر عند تطبيق الإدارة الإلكترونية لأي جهاز إداري هي:

البناء التنظيمي:

ان إدخال التقنية الحديثة إلى مجريات العمل في المنظمة الإدارية وإشراك وسائل هذه التقنية (حاسوب، شبكة انترنت، فاكس، تلفون...) و باعتبارها من العناصر والمستجدات التي تؤثر وتسهم وبشكل أساسي في نجاح المنظمات وأداء المهام المناطة بها، وأن كان الاهتمام بها يختلف من منظمة إلى أخري ومن بيئة إلى أخري، إن استخدام وسائل التقنية في المنظمات والأجهزة الحكومية يتطلب توفر متطلبات تنظيمية محددة وواضحة (Newton, 2000).

وإن من الضروري الاهتمام بالبناء التنظيمي حيث أن وضوح أهداف المنظمة ووجود تقسيمات إدارية تتناسق وتنسجم مع التطورات الحالية والمستقبلية

لتكنولوجيا المعلومات وتكون هذه التغييرات في البناء التنظيمي محددة بخارطة تنظيميه معتمدة ومعلنه وتحديد تلك الوحدات وارتباطها وعلاقتها الرأسية والأفقية وتحديد الوظائف وأوصافها بكل دقه ووضوح عوامل مهمة وأساسية تسهل استخدام التقنية بشكل مستمر وفعال. لذلك في هذه المنظمة لابد من الابتعاد عن مظاهر المعوقات وانخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف إن التخلف التنظيمي لا يكون فقط في العناصر المادية كالمباني والآلات ولكنه قد يكون في العناصر الاجتماعية والسيكولوجية وفي الثقافة التنظيمية. ان استخدام وسائل التقنية يجب أن يترافق مع وجود إدارة متطورة تضع من اولوياتها التوافق مع البيئة الالكترونية (حسين، 2011).

إعادة هندسة إجراءات العمل:

أن التقنية المستخدمة أو التي تسعى أي منظمة لإدخالها هي لتحقيق أهدافها بكفاءة وسرعة ودقة وبأقل جهد وتكاليف ، فإن ذلك يعكس مدى الارتباط الوثيق بين إجراءات العمل وأهمية استخدام التقنية الحديثة بكافة أشكالها .ومن هذا المنظور فإن تقييم أهمية التقنية ليس بمجرد وجودها بقدر ما هو في مدى كفاءة استخدامها لتحقيق النتائج المرجوة من تطبيقها ، لذلك فإن الاهتمام بإجراء الدراسات المتخصصة لها ومتابعة تحديثها من حين لآخر وتصميم النماذج والسجلات والتقارير اللازمة سواء من قبل العاملين في المنظمة أو المستفيدين من خدمتها، سيؤدي وبشكل فعال إلى تطوير أداء المنظمة وتحقيق أهدافها (الصيرفي، 2007).

ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها في الإجراءات لتطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي (الكّسار، 2007؛ ياسين، 2005):

1. تحديد الإجراءات بشكل واضح
2. التقليل بقدر الإمكان من الوثائق ومتطلبات الحصول على الخدمة . حيث أن كثرة الوثائق والمتطلبات تعيق العملية التطويرية للإجراءات والحصول على الخدمة عن بعد ويؤخر في إنجاز أداء الخدمة أو الوحدة الإنتاجية .

3. تفويض صلاحية اتخاذ القرار لإنجاز الخدمات والمهام اليومية المتكررة إلى المستويات الدنيا ، يسهم في استخدام التقنية وسرعة الإنجاز ويحقق الرقابة من بعد .

4. توفير الأدلة الإرشادية اللازمة للحصول على الخدمة للعالمين والمستفيدين للاسترشاد بها في معرفة متطلبات الحصول على الخدمة وأن يكون ذلك في مواقع الأجهزة الإدارية على شبكة الإنترنت لتسهيل الحصول عليها.

المركزية واللامركزية:

ان تناسق العلاقة والاتصال بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي عمل اساسي ومباشر في توفير أقصى درجات المرونة والنجاح فإن القيام بوظائف الإدارة (التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة) يعتمد نجاحه على مدي ما يتوفر من المعلومات من حيث أهميتها وتكاملها ووضوحها ودقتها وتوقيت توفرها وحفظها لذلك فإن تقنية المعلومات الحديثة تعتبر عاملاً أساسيا ومهما لأداء المنظمة مهامها بكفاءة وفعالية.تكون الحاجة أكثر واهم لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي يتطلب لها ما يلي (حسين، 2011):

أ- تحديد المهام والمسئوليات والسلطات والأدوار لكل من الجهاز المركزي والفروع بشكل واضح وموثق لا تدع مجالا للاجتهاد أو الارتجال منعا للتداخل والازدواجية وبط الإنجاز.

ب-تحديد نوع وحجم المعلومات وكيفية تدفقها بين الجهاز المركزي والفروع والمستفيدين والعكس.

ج-تحديد نوع وسائل التقنية وأولوية استخدامها لضمان مستوى أداء فعال وبكفاءة وسرعة عاليتين وربط ذلك مع عملية اتخاذ القرار.

د- تفويض صلاحية اتخاذ القرار فالإدارة الإلكترونية تعمل على سرعة اتخاذ القرار بين الجهاز المركزي وفروعه خاصة عند الاعتماد القانوني للتوقيع الإلكتروني واعتباره مستندا رسميا كذلك يحقق إمكانية البحث والتدقيق وإعداد

القرار واعتماده دون الانتظار للمراسلات التقليدية بين الفروع وجهازها المركزي.

ه- تحديد آليات الرقابة والمتابعة والتحكم عن بعد باستخدام التقنية الحديثة وتحقيق مبدأ الإدارة الإلكترونية .

الأنظمة واللوائح والتشريعات:

أدى الانتقال إلى البيئة الالكترونية اعتماد إنجاز المعاملات اليومية على أجهزة الحاسب الآلي ومما جعل حجم المعاملات المنفذة وضخامة المعلومات المخزنة في الأجهزة عرضة للإساءة والاستغلال لذا تعد المعايير الأمنية والخصوصية من العناصر المهمة في إيجاد الثقة للتعامل مع أنشطة الإدارة الإلكترونية والتي تعتبر بمثابة المدخل المطمئن والآمن في نظام الإدارة الإلكترونية.

وللحفاظ على هذه الخصوصية والدرجة العالية من الأمان للمعلومات يتطلب ذلك نظام محكم من الأنظمة واللوائح والتشريعات تكون واضحة ومحددة ومستقره ومرنه فان ذلك يقضى على الاجتهادات المختلفة في تفسيرها والتباين في تطبيقها من حين لآخر وبما يساعد على التطوير والتحديث واستخدام التقنية الحديثة شمولية الأنظمة واللوائح لجميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة الالكتروني. ويتعين على المنظمة القيام بـ (رضوان، 2004):

أ- تحديد شرعية تداول البيانات بين مختلف المستويات الإدارية، وتنظيم صلاحية التعامل مع هذه البيانات .

ب- بناء نظام متكامل للحفاظ على سرية البيانات وخصوصيتها.

ج- تصميم نظام متطور لعملية دخول المستخدمين والمستفيدين من الخدمات الالكترونية المقدمة من خلال الرقم الوطني او هوية الكترونية تحدد صلاحية استخدام الخدمة المقدمة .

د- دعم وحماية التوقيع الإلكتروني وتطوير استخداماته .

ه- حماية أسماء ومحتويات المواقع التي تقدم من خلالها الخدمات الالكترونية.

الهيكل الوظيفي:

يجب أن يتم توصيف كل وظيفة من وظائف المنظمة وتحديد متطلبات شغلها من تأهيل وتدريب وغيره وإعادة هيكلتها من حين لآخر مما يتفق وما يستجد على الهياكل التنظيمية وبما يلبي متطلبات حاجة العمل ونظرا لأهمية استخدام وسائل التقنية وتطبيق الإدارة الإلكترونية التي تسهم في تطوير الأداء ورفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف فان ذلك يتطلب تهيئة العاملين بالمنظمة مع تلك المستجدات من التقنيات والوسائل من خلال توفير فرص التدريب وإعادة التأهيل لتطوير أدائهم وتحفزهم على التفاعل الإيجابي معها (Newman & Konard, 2006).

المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية :

لا يقتصر التحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية على توفير عدة حواسيب آلية، وشبكات اتصال، وتزويد الموظفين بها، ولكن الآمر أكبر من ذلك. أن التحول إلى المنظمة الإلكترونية قضية إدارية أولا قبل أن تكون قضية فنيه، إن التحول إلى ما يسمي بالإدارة الإلكترونية لن يلغي العنصر البشري فلن تحل الآلة محل الإنسان أبدا. ولذلك فان المنظمة العامة الإلكترونية تحتاج أول ما تحتاج إلى إدارة عامه سليمة، بما يشمله ذلك من فكر ورأي سليم ومن تنظيم إداري سليم قائم على الأسس السليمة لعلم الإدارة العامة وإلى نظم إدارية وقانونية مناسبة،و إلى قيادة إدارية واعية ومتحمسة لفكرة الإدارة الإلكترونية وقادرة على مواجهة متطلبات هذا التحول، والى عاملين أو موظفين متقبلين أيضا لتلك الفكرة راعين بأبعادها وقادرين أصلا على العطاء ذلك أن فاقد الشيء لا يعطيه (عبد الغني، 2006).

إن عملية الإصلاح الإداري عملية مستمرة لا تنتهي وهي تنصب أولا- على العنصر البشري- ويتطلب استمرار الدورات والبرامج التدريبية- الفعلية لإنجاح العمل وليس الضرورية منها -بالنسبة للموظف العام. وينبغي إلا نغفل حقيقة إن التحول إلى نظام المنظمة العامة الالكترونية أو الإدارة العامة الإلكترونية سيتبعه "مشكله" الاستغناء عن صغار الموظفين من الطبقات الدنيا والوسطي ونحن ندرك أن تعيين الموظفين –في الدول النامية- يخضع لاعتبارات سياسية واجتماعية، ولذلك

تزخر الإدارات الحكومية بجيوش الموظفين فهل سيمكن الاستغناء عن أكثرهم بسبب التحول إلى النظام الإدارة الإلكترونية (نصار، 2002).

ويعد العنصر البشري في الإدارة الإلكترونية أهم عناصر العمل ومحوراً أساسياً للوصول إلى أهدافها، فمهما توافرت من موارد مادية، ومالية، وتكنولوجية، وهياكل تنظيمية، فإنها تبقى خامات لا بد من توافر الإنسان الكفء القادر على التعامل معها، بما يسهم في دعم الميزة التنافسية للمنظمة (المسعود، 2008).

لقد أدى تطور الإدارة الإلكترونية إلى ظهور فئات جديدة من العاملين لم تكن الإدارة التقليدية تعرفهم، أو تسمع عنهم، وهذه الفئات هي :المبرمجون، ومدخلو البيانات، ومديرو المعلومات، ومستشارو المعلومات، ووسطاء المعلومات وغيرهم .وانطلاقاً من أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء المنظمة، لا بد من تسليط الضوء على مهمات إدارة الموارد البشرية وأنشطتها، التي تشتمل في معناها الواسع على قرارات وعمليات لا بد من أن تنفذ، وقوانين يجب أن تتبع (بخش، 2008)، وبشكل عام يمكن تلخيص مهمات إدارة الموارد البشرية في الإدارة الإلكترونية فيما يأتي:

1. تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل في تحديد احتياجات الإدارة الإلكترونية من الموارد البشرية كماً ونوعاً وتأتي أهمية التخطيط للموارد البشرية، من كونه نشاطاً أساسياً يساعد على الكشف عن النقص في عدد العاملين في المنظمة، وتخصصاتهم، فضلا عن المساعدة في إعداد الموازنات التقديرية للمنظمة، والتكاليف الحالية والمستقبلية (ياسين، 2005).

2. تحليل الوظائف وتوصيفها

يقصد بها التعرف إلى واجبات كل وظيفة في المنظمة الإلكترونية ومسئولياتها، وتحديد مواصفات من يشغلها، والقدرات، والمهارات الواجب توافرها فيه (الصيرفي، 2007).

3. وضع نظام الاختيار والتعيين

تهتم هذه الوظيفة بالحصول على الموارد البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال تقدير احتياجات الإدارات الأخرى في المنظمة من العاملين من حيث العدد، والمؤهلات، والإعلان عن هذه الاحتياجات بما يحقق جذب العاملين من ذوي

التخصصات المطلوبة والمنسجمة مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونيـــة (يـــونس، 2003).

4. إعداد خطة التدريب

تهدف هذه الوظيفة إلى تحسين كفاءة العاملين في أداء الأعمال الإلكترونية مـــن خـــلال تزويدهم بالمعلومات وإكسابهم المهارات والاتجاهات الإيجابية المناسبة للعمل في أداء الأعمال الإلكترونية، إذ إن تحول المنظمة من تقليدية إلى إلكترونية، يعـــد مـــن أكثـــر الأنواع حاجة الموظف المتخصص، والمؤهل، والمـــدرب علـــى القيـــام بعملياتهـــا، وأنشطتها الفنية، وتقديم خدماتها المختلفة، وذلك لأن العاملين في المنظمة يُعدون من أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية، ويمكن تحقيق الكثير من أهدافها من خلال توفير فـــرص التدريب للعاملين، والتدريب عملية شاملة لإيصال الفرد إلى وضع يمكنه مـــن إنجـــاز المهام التي تتطلبها هذه الوظيفة وجعله قادراً على متابعة العمل بتتبع وتفحص المهمات السابقة لإدارة الموارد البشرية في الإدارة الإلكترونية (هويكنز، وماركهام، 2007).

مفهوم الأداء الوظيفي

إن المطلع على الفكر الإداري المعاصر لا بد وأن ينتهي إلى نتيجـــة أساســـية وهي أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية، وأن محور اهتمـــام الإدارة هـــو إدارة البشر وليس إدارة الأشياء، والإدارة الناجحة تهتم بـــالموارد البـــشرية ابتـــداء مـــن الاختيار السليم، فالاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق في نظام فعـــال للإدارة لذلك فإن الإدارة تهتم باختيار الأفراد الذين لديهم مهارات عقلية ومهـــارات الإبداع والمهارات الاجتماعية كما تختار الأفراد الذين تتفـــق ثقـــافتهم مـــع ثقافـــة المنظمة، مروراً بالتدريب إذ يجب أن يكون هناك تدريب مكثف للموظفين عند بداية التعيين، وإجبار جميع الموظفين على الالتحاق بالتدريب كل سنة وتخصيص ميزانية للتدريب، ومروراً بالتحفيز وتوفير مناخ العمل وانتهاء بالتقييم السليم للأداء ويمكـــن أن يؤدي التطوير في ظروف وبيئة العاملين (الهواري، 2002: 215-234) إلـــى الحاجة إلى التطوير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات

واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين في التنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة و يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة ، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، فمفهوم الأداء في اللغة فيقصد بها "القدرة على العمل وحسن تصريفه وهذا يعني أنها تتعلق بالناحية الكيفية والنوعية (الفيروزأبادي، 817هـ: 126).

وفي المعجم الوسيط تعني "الكفاءة القدرة في العمل وحسن تصريفه" (مجمع اللغة العربية، 1990: 200) وفي معجم الرائد "كفاءة تعني الجدارة" (المسعود، 2008: 152).

كما يعني الأداء في الاصطلاح "القدرة على عمل شيء أو إحداث نتاج متوقع" (الصاوي، 1999: 145).

ويرى (حريم، 2010) أن الأداء نتيجة لمحصلة الفاعل بين ثلاثة محددات رئيسة هي: الدافعية الفردية، ومناخ أو بينه العمل، والقدرة على إنجاز العمل.

ويعرف راو (Rao, 2004) الأداء بأنه: ما يتوقع أن يقدمه فرد أو مجموعة من الأفراد من نتائج أو جهد أو مهام ونوعية هذه المخرجات خلال سقف زمني معين وظروف محددة.

ويشير رو وبايرز(Rue & Byars, 2005) إلى أن الأداء: "يشير إلى درجة إنجاز المهام التي تكوّن وظيفة الموظف وتعكس كفاءته في أداء متطلبات وظيفته".

كما عرفه (شرف الدين، 2007: 12) بأنه "القدرة على ممارسة عمل أو مهنة أو مجموعة من الإعمال نتيجة بعض العناصر مثل المؤهل، والخبرة العلمية الناتجة عن ممارسة فنية، وتطبيقية لمدة تكفي الحصول على هذه الخبرة، والقيام ببحوث عملية ونشر النتائج".

وأشار (درة، 2003) إلى أن الأداء هو "تفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك

لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى".

ويرى (الهيتي، 2005: 19) أن الأداء سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة، حيث عرفه على أنه سلوك يحدث نتيجة وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينه سواء قام بها بذاته أو فرضها عله الآخرون. أما هلال فعرف الأداء بأنه: سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة هوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به (هلال، 2009).

وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

أ- الموظف: وما يمتلكه من معرفه ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

ج- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. (الصغير، 2002: 32)

وتعرف الدراسة الأداء الوظيفي على أنه: ذلك النشاط الذي يقوم به العاملين من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه.

أهمية دراسة الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فان الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

ويساعد على مقارنة الأداء الفعلي لمختلف الأنشطة بالمعايير والموازنات المحددة مقدما للتحقق من إن الأداء الفعلي يسير في إطار الأهداف المحددة. (السالم، وصالح، 2002). والتأكد من كفاءة تخصيص الموارد الإنتاجية واستعمالها على النحو الأفضل ، فالتحقق من سلامة تخصيص الموارد يؤدي إلى ضمان سير الخطة الاقتصادية نحو أهدافها المقررة وبذلك يساعد على معرفة ما إذا كانت الأولويات المنبثقة عن معايير صائبة أو خاطئة وهذا الأمر يمكن الإفادة منه بإقرار الأولويات

الصائبة أو بتعديل الخاطئة (أبو شيخه، 2005) . وترتبط أهميـــة الأداء الـــوظيفي ارتباطا وثيقا بالتخطيط على المستويات كافة سواء كانت على المستوى القـــومي أو المستوى القطاعي أو مستوى المنظمة، إذ إن الأداء الوظيفي يؤدي إلى التأكـــد مـــن تحقيق التوازن الاقتصادي والتناسق بين نمو القطاعات الاقتصادية (عبدالله، 2002 : 51). ويساعد الأداء الوظيفي على التحقق من قيام الوحدات الاقتـــصادية بوظائفهـــا بأفضل كفاءة وفاعلية ممكنة. ويؤدي الأداء الوظيفي إلى الكشف عـــن الانحرافـــات المختلفة، إذ يقضي إلى بيان الانحرافات الكمية والنوعية والقيمة والزمنية التي يمكن أن تحدث في مجال التنفيذ (ميشيل، 2004). ويعمل على ترشيد الطاقة البشرية فـــي المنظمة في المستقبل إذ يجري إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكـــذلك العناصـــر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها أو محاولة إصلاحها لزيادة الكفـــاءة. والبحث عن العوامل المؤثرة في النتـــائج وتـــشخيص صـــعوبات التنفيـــذ وتحديـــد المسؤوليات وتفادي أسباب الأخطاء مستقبلاً (الصباغ والدرة، 2008).

يؤكد (الطائي وآخرون، 2006: 225-228) أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء عامليها وتحديد القابليات والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير. وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين. حيث إن أهمية تحديد مستوى أداء العاملين تتمثل في:

1. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.
2. تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
3. رفع معنويات العاملين، حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من تحديد مستوى أداء

الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أداءهم على ضوء ما تظهره نتائج التقييم للأداء.

4. يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
5. تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

ويستخدم أداء العاملين أساساً ومقياساً في ترشيح العاملين لشغل الوظائف الأعلى، فشروط شغل الوظائف لا تكفي في حد ذاتها لشغلها إذا تنافس عليها عدد كبيرة ممن تتوافر فيهم تلك الشروط، حيث يتعين المفاضلة بينهم وفقاً لتقدير كفاءتهم من خلال عملية التقييم (Redman & Wilkinson, 2008: 223).

ويؤكد (Torrington, et. al, 2008: 302) أن تحديد مستوى أداء العاملين يستخدم للحكم على صلاحية العاملين الجدد الذين يخضعون لمدة اختبار يتقرر على أثرها استمرارهم في شغل وظائفهم أو الاستغناء عنها.

ويركز (الحنيطي، 2003) على وجود نوعين لتحديد مستوى الأداء هما: القياس والتقييم الرسمي، والقياس والتقييم غير الرسمي. إذ يقصد بقياس وتقييم الأداء الرسمي: التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري. أما القياس والتقييم غير الرسمي: فإنه يشير إلى القياس والتقييم الذي يعده الرؤساء أو المشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، مثال ذلك، إذا كان أداء أحد الموظفين يصل دائماً إلى مستوى المعايير الموضوعية، أو يتجاوزها، فإن هذه الحقيقة بحاجة إلى تثبيت من خلال تقييم الأداء غير الرسمي.

في حين يركز (أبو شيخه، 2005) إلى أن القياس والتقييم الرسمي يعتمد أساساً لعملية تقييم الأداء، في حين يستخدم غير الرسمي لأغراض التغذية العكسية. ومما يجدر بالملاحظة، وجوب اعتماد المنظمة يجنب معايير موضوعية لقياس أداء

العاملين فيها، ويفضل أن تكون رقمية، إذ إن التعبير عنها بالأرقام الانحياز، ويضمن عدالته، وهذا لا يعني أن على المنظمة ألا تعتمد على معايير شخصية أو غير رقمية على الإطلاق، فإن بعض الفعاليات لا يمكن التعبير عنها بلغة الأرقام، فتضطر المنظمة إلى اعتماد معايير غير رقمية، وفي هذه الحالة، فإن على المنظمة والقائمين بعملية القياس والتقييم التحوط من عدم القدرة، ومراعاة الالتزام بالموضوعية وعدم الخضوع للرغبات والأهواء الشخصية في الحكم على أداء العاملين أو المرؤوسين.

ويؤكد (العزاوي، وجواد، 2009: 369-370) أن عملية تحديد مستوى الأداء لا يمكن أن تجري بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية الأخرى، وفاعليتها ترتبط بتوافر عدد من المقدرات أو المستلزمات منها:

1. وجود تحليل للوظائف المتنوعة التي تنتهي بها أقسام ووحدات المنظمة جميعاً، إذ إن وجود وصف دقيق ومتكامل للوظائف والأعمال، يعد الأساس الذي ينطلق منه تحديد المتطلبات الرئيسية أو المهمة اللازمة لإنجاز هذا العمل أو تلك الوظائف، فتحديد محتويات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وظروف عمل، وفعاليات أخرى يستلزمها إنجاز الوظائف والأعمال المطلوبة هي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها قياس وتقييم الأداء.
2. وضع المعايير اللازمة لقياس وتقييم الأداء، التي تشير إلى قيام الإدارة باشتقاق معايير للتقييم بالاعتماد على المعلومات التي يمكن الحصول عليها من نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف، لذا فإن معايير التقييم الجيدة، هي المعايير التي تركز على النتائج التي توصل إليها الموظف أو العامل، أي أن المعيار يجب أن يعطي جواباً لعدد من التساؤلات التي يمكن التعبير عنه بـــ ماذا؟ وكم؟ ومتى؟ كما يجب أن تكون هذه المعايير مكتوبة، يتاح لكل العاملين في المنظمة الاطلاع عليها، وأن تكون واقعية، تتماشى مع إمكانيات وقدرات العاملين.

خصائص تحديد الأداء الوظيفي:

ويحدد (Armstrong, 2006: 507) خصائص تحديد مستوى أداء العاملين بالآتي:

1. قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
2. تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً.
3. عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته.
4. القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه بقاؤه في العمل، بل يعني أيضاً تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكون مهمة فريق بناء القدرات والرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك معاً في إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف.
5. قياس وتقويم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم، وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية إذا تم بمعرفة شخص من ادخل المراكز للزملاء أو المرؤوسين.
6. نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية، والمكافآت، والفصل وكذلك التدريب الذي يحتاجه. لذا يجب أن يكون التقييم موضوعياً.
7. يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء، والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس وليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.

مجالات تحديد مستوى الأداء الوظيفي:

1. تحديد صلاحية الموظف للوظيفة، حيث يبين التقويم درجة الكفاءة لدى العامل الجديد من خلال اختباره أثناء العمل الفعلي مما يساعد على اتخاذ قرار التثبيت أو التسريح.
2. الاسترشاد بالتقويم عند النقل والترقية، حيث يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون المكافأة، وتحديد مستوى الأداء المطلوب والاحتياجات التدريبية.

بالإضافة إلى أن التقييم يبين نقاط الضعف والقوة لدى الموظف وفي ضوء ذلك يتم تحديد الدورات التدريبية الملائمة.

3. الاسترشاد بالتقويم عند منح المكافآت، يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون المزايا والعلاوات حسب درجة إتقانهم لأعمالهم.
4. الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين في الوظيفة والمهام الموكلة للموظف.

ويشير (Patterson, et.al, 1997) إلى العديد من عوامل تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين، وتتمثل في:

1. عوامل تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين المتصلة بالعمل، والتي تتضمن كمية الإنتاج، وجودة الإنتاج. بالإضافة إلى مراعاة قواعد وتعليمات السلامة المهنية، والتي تقوم بالتأكد من التزام الأفراد العاملين بقواعد وتعليمات السلامة المهنية وعدم تعرضهم للإصابة بدرجاتها المختلفة، ومراعاة مواعيد العمل والحرص على أموال وممتلكات المنظمة. والمبادرات المقدمة من قبل العاملين وأخيراً درجة الإلمام بخطوات العمل وإجراءاته.
2. عوامل تحديد مستوى الأداء المتصلة بالصفات والسلوك الشخصي، والمتضمنة التعاون مع الغير والصدق والموضوعية والأمانة وأسلوب التعامل مع عملاء المنظمة والاستخدام السليم للحقوق المقررة.

ويرى (الطائي، وآخرون، 2006 : 263) أن أسباب ضعف تحديد مستوى أداء العاملين في منظمات الأعمال، تتمثل في:

1. عدم المعرفة بكيفية أداء العمل، بسبب عدم تعلم المهارات المطلوبة.
2. الاعتقاد بأن مستوى أدائهم جيد لعدم الإشارة لغير ذلك.
3. عدم معرفة العاملين بالمطلوب عمله، وذلك بسبب عدم وجود وصف وتوصيف وظيفي.
4. اعتقاد العاملين بأن وظائفهم غير ضرورية للمنظمة.
5. مكافأة بعض العاملين في المنظمة مع عدم استحقاقهم لذلك.

6. ضعف موقف العاملين تجاه مسؤوليات وظائفهم والافتقار إلى الحماسة لطبيعة عملهم.

وترى الدراسة أن تحديد مستوى أداء العاملين يمكن من الحكم على صلاحية العاملين لشغل مواقعهم الحالية أو المستقبلية، بالإضافة إلى أن هذا التحديد يثير روح التنافس بين العاملين والذي ينعكس بزيادة الإنتاجية وتحسين فرص اتخاذ القرار.

أسباب تحديد مستوى الأداء الوظيفي:

يؤكد (DeNisi & Griffin, 2001: 298) أن هناك أربعة أسباب أساسية تكمن وراء تحديد مستوى الأداء، هي:

1. أن تحديد مستوى الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.
2. أن تحديد مستوى الأداء يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.
3. يعتبر تحديد مستوى الأداء جزءاً من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
4. يوفر تحديد مستوى الأداء أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة.

ويعلل (Dessler, 2003: 323) دور المشرف في عملية تحديد المستوى إذ يعتبر مستوى الأداء إحدى المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمرؤوسيه، والمشرف يجب أن يكون عادلاً في عملية التقييم فلا يقيم مرؤوسيه بمعدلات أداء أعلى أو أقل من اللازم لأنه في هذه الحالة يتجنى عليهم، لذا فإنه يجب أن يؤدي هذه المهمة على الوجه الأكمل ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإلمام التام بأساليب وطرق تقييم الأداء والتعرف على مجموعة المشكلات التي قد تعترضه أثناء التقييم ومحاولة التغلب عليها.

وأكدت (برنوطي، 2007: 385-386) أن من المفترض أن يتم تحديد عناصر الأداء في ضوء طبيعة الوظائف في المنظمة وتكون ذات صلة بها، وكذلك السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المنظمة. وأن أكثر المنظمات المعاصرة تعتمد عدداً من

العناصر، من ذلك: كم الإنتاج، ونوع الإنتاج، والكفاءة وحسن استخدام الموارد (والأضرار)، والمواظبة والدوام، والتعامل والعلاقات، والتعلم والاستعدادات لتطوير الذات، والقدرات العقلية، ... إلخ. والشكل (2) يوضح عناصر تقييم الأداء.

شكل (2)

عناصر تحديد مستوى الأداء

أ- العمل والإنتاج ويشمل:	
1. كم الإنتاج.	2. نوعية الإنتاج والأخطاء.
3. السرعة.	4. الإلمام والإتقان.
ب- المواظبة، ويشمل:	
1. الالتزام بالدوام والأوقات الرسمية.	2. العلاقة مع الرؤساء.
3. طريقة التمتع بالإجازات المستحقة.	
ت- التعاون والعلاقات، ويشمل:	
1. التعاون مع الزملاء.	2. العلاقة مع الرؤساء.
3. العلاقة مع الزبائن والجمهور.	
ث- القرارات العقلية، ويشمل:	
1. الذكاء.	2. القدرات على التعلم وتطوير الذات.
3. القدرة على حل المشكلات.	4. القدرات الإبداعية.
ج- السمات الشخصية والاستعدادات النفسية، ويشمل:	
1. الجدية والحرص.	2. طريقة التصرف في المواقف الصعبة.
3. القدرة على التغير والتكيف	4. الاستعداد لتحمل المسؤولية.

المصدر: (برنوطي ، 2007) ، **إدارة الموارد البشرية (أدارة الأفراد)** ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 386.

ويتخذ تحديد مستوى أداء العاملين أساساً للنقل النوعي، وقد يكشف هذا التقييم عجز بعض الأفراد عن النهوض بواجبات وظائفهم، الأمر الذي يفرض نقلهم إلى وظائف أكثر اتفاقاً مع قدراتهم أو اتجاهاتهم الحقيقية (Dessler, 2003: 218).

ويشير (Foot & Hook, 2008: 187) إلى أن تحديد مستوى أداء العاملين يحقق إثارة روح التنافس بين العاملين، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية والإنتاجية الكلية على مستوى المنظمة وينجم هذا التنافس عن إدراك العاملين بأن المستويات الوظيفية العليا على دراية بجوانب الكفاءة والضعف الخاصة بكل منهم، وهو ما يثير الشعور بالاعتزاز لدى الأفراد الأكفاء، ويثير الرغبة لدى الأقل كفاءة في تحسين أدائهم بهدف تغيير الانطباع السلبي للإدارة عنهم.

أساليب تقييم الأداء:

هناك عدّة تعريفات لتقييم الأداء، فقد عُرّف بأنّه: "العمليّة التي يمكن لأيّة منظّمة من خلالها الحصول على المعلومات الراجعة عن فعاليّة العاملين فيها (أبو شيخه، 2005)، فذهب إلى أنّ المقصود بتقييم الأفراد هو: "ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً حسب قدراتهم وخبراتهم، وعاداتهم الشخصية"، وعُرّف بأنّه "نظام إداري رسمي يستخدم لمعرفة جودة الأداء الفردي في أيّة منظّمة".

يُمكــن تعريف تقويم الأداء بأنه: "أسلوب استراتيجي متكامل ومنظم لتحسين أداء الأفراد وفرق العمل لتحقيق أهداف المنظمة من خلال إيجاد رؤية مشتركة لأغراض وأهداف المنظمة، وبناء جسور بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والأولويات اليومية للإفراد وفرق العمل" (Wilson, 2005).

وتعد عملية تقويم الأداء بأنها عملية متكاملة تضمن تطور وتنفيذ نشاطات المنظمة بفعالية. وهذه النشاطات هي وضع أهداف المنظمة والوحدات وفرق العمل والأفراد، ورسم خطط واستراتيجيات المكافآت و التطوير والتدريب، وكذلك التغذية الراجعة والاتصالات والتعليم وتخطيط المسار المهني للأفراد ووضع وتنفيذ آليات مراقبة فعالية نظام إدارة الأداء (Beardwell & Holden, 2005).

وتحقــق عملية تقويم الأداء بمجملها أهداف المنظمة في تحديد مسؤوليات الفرد وأبعاد الدور المطلوب منه وإدارة الوقت بشكل أفضل، وكذلك مساعدة المدير على فهم وتحليل مساهماته وتزيد مسؤوليته للاستمرار في توجيه أدائه وأداء المنظمة ككل بشكل يضمن وضع اقتصادي جيد للمنظمة(Rao,2004).

وهنالك طريقة لتقييم الأداء وتركز على تقييم الأداء السلوكية.

1. قائمة المراجعة، وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشيرات الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف. ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يتسم بها أداء الموظف. وبعد

انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة، تجمع التأشيرات الإيجابية والسلبية لصالح الموظف، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية. فإن كان رصيد النقاط الإيجابية أكثر، دل ذلك على أداء إيجابي، والعكس صحيح (Anthony, et al, 1999).

2. طريقة التدرج البياني، التي تتضمن إعطاء قيمة أو (وزن) لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصف سلوك أو أداء الموظف تحت التقييم في هذه القائمة، وذلك بهدف تحقيق درجة معقولة من الموضوعية والدقة في أداء الموظف، إذ إن الفقرات أو العبارات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية من حيث الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة وإنجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل عام (السالم وصالح، 2002).

3. طريقة التدرج المعياري، تقوم هذه الطريقة في التقييم على أساس استخدام معيار يتكون من عدد من المستويات المعبرة عن الأداء، يتراوح عددها بين خمسة إلى سبعة (5-7) مستويات تبدأ بـــ(1) وتنتهي بـــ(5) أو (7). علماً أن قطبي المقياس يعبران عن صفتين أو سلوكين متناقضين. مثال ذلك: أن يبدأ المقياس ب(ضعيف) وينتهي بـــ(متغير) وبين هاتين الصفتين تقع الأخرى. وما يميز هذه الطريقة سهولة استخدامها، وفهمها وتفسيرها أو شرحها للعاملين، ومستخدميها في الوقت نفسه، كما يمكن تغيير الصفات أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس بحسب حاجة المنظمة أو المقوم (ديل وإيلز، 2002).

4. طريقة الوقائع المهمة، تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الحرجة التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف سواء في حالة التقييم الدوري المخطط، أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقية أو النقل أو الترفيع أو أي غرض آخر (الصيرفي، 2005).

5. طريقة الترغيب، يقوم المشرف المباشر المسؤول عن تقييم مرؤوسيه، بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءتهم، ويحتل أكثرهم كفاءة أعلى القائمة، ويوضع أقلهم كفاءة في نهاية القائمة، وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشر قائمة بأسماء مرؤوسيه مرتبة بحسب كفاءتهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل. وهناك أسلوب آخر لتنفيذ هذه الطريقة وهي بأن يقوم الرئيس المباشر بإعداد قائمتين، إحداهما تضم أسماء الموظفين الأكفياء مرتبين بحسب مستوى كفاءتهم، في حين تضم القائمة الثانية الموظفين غير الأكفياء. ومن مزايا هذه الطريقة، أنها بسيطة ولا تتطلب جهداً كبيراً أو وقتاً طويلاً من المقوم. ومن عيوبها أنها لا تسمح للمقوم بوضع أكثر من موظف واحد ضمن فئة واحدة عندما يتصفون بدرجات كفاءة متساوية، فهو مجبر على ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً، بحيث يحتل كل منهم مرتبة أو درجة معينة (الهيتي 2005).

6. طريقة التوزيع الإجباري، تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدماً. ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحدد من الموظفين تحت التقييم. وهذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولتها وبساطتها، ومما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء العاملين (الصباغ والدرة، 2008).

7. طريقة المقارنة المزدوجة، تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه، وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين يحدد المشرف الأكثر تميزاً في الأداء عن غيره من الآخرين (الكبيسي، 2005).

8.طريقة الرقابة، وهي طريقة تبين آلية قياس وتقييم الأداء من خلال المتابعة والرقابة على العاملين.

ويشير (Dessler, 2003: 323) إلى أن عملية تحديد مستوى الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه تتضمن:

1. وضع وإعداد معدلات للعمل.
2. تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.
3. إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

أبعاد الأداء الوظيفي التي تطرقت لها الدراسة:

تشير العديد من أدبيات الإدارة إلى وجود مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالأداء الوظيفي وفيما يلي عرض لأهمها:

أ. الانضباط:

أن التغييرات التنظيمية التي تواجه المنظمات، تفرض على الإدارات العليا أن يكونوا أكثر استعداداً للاعتماد على أولئك الراغبين في التغيير الناجح، لغرض دعم متطلبات العمل الرسمي بالسلوكيات الإضافية والتطوعية، لان اعتماد المنظمة على سلوكيات محددة بنصوص القانون يجعل منها منظمة روتينية تقليدية عاجزة عن مواجهة هذه التغييرات والتحديات المعاصرة، التي تتطلب مواجهتها سلوكيات خلاقة تتجاوز ما هو محدد وتقليدي، تزيد من فعالية المنظمة وقدرتها على الاستمرار والوصول إلى مرحلة التميز الذي تسعى إليه. (Durham, et.al, 1997)

وأكد.(Robbins,2001) بان المنظمات الناجحة في حاجة ماسة إلى العاملين الذين يؤدون أكثر من واجباتهم الاعتيادية، وإنجاز أعلى من المتوقع في الوقت الحاضر الذي يتميز بالديناميكية.

ويرى (Somech&Zahavy,2000,650) ضرورة التركيز على السلوكيات التي تفيد المنظمة من وجهة النظر التنظيمية، وتتعدى المتطلبات المحددة للدور الرسمي وتكون موجهة نحو الفرد أو نحو المنظمة كوحدة، من اجل تعزيز الأهداف التنظيمية.

وتختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة وضوح القواعد والإجراءات المتبعة فيها والأنظمة التي تحكمها، فهناك بعض المنظمات تتصف بدقة الإجراءات والقواعد المتبعة فيها وصلاحية كل فرد ومسؤولياته والواجبات المترتبة عليه والإجراءات الواجب أتباعها لأداء الأعمال المطلوبة، في حين نجد أن هناك بعض المنظمات تتصف بالغموض وعدم وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل فيها.

ويصفها (العميان، 2004) بمدى وجود وثائق مكتوبة تكون بمثابة أدلة عمل وسجلات يتم بموجبها وصف سلوك العاملين وتحديد مواصفات الأعمال الواجب تنفيذها إلى جانب القواعد والإجراءات، والأنظمة والسياسات التـــي تحكم سير العمل فـــي المنظمة إلى جانب القواعد والإجراءات والأنظمة والسياســـات التـــي تحكم سيـــر العمل في المنظمة.

ب. إنجاز المهام:

حين تنشأ المنظمة لابد من أن يكون لها العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن موضوع تحديد الأهداف ليست بالدرجة السهلة وليست على قدر من البساطة والوضوح حيث إن فكرة تحديد الأهداف في غاية التعقيد إذ إن أهداف المنظمة غالبا ما تكون غير واضحة، كما ان الأهداف بشكل عام غالباً ما تكون مكونة من أهداف قصيرة وبعيدة المدى، وأن المنظمة تسعى إلى تحقيق عدة أهداف إحداها قد يعيق تحقيق الأهداف الأخرى، وان الأهداف تتغير من مرحلة إلى أخرى، حيث يجسد هذا المدخل بشكل واضح أسلوب الإدارة بالأهداف حيث تكون الأهداف واضحة، وقابلة للتحقق وممكن قياسها وتحقيقها خلال الحقبة التي حددت مسبقا(السالم، والصالح، 2002).

عند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدى للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم(العديلي، 1995).

والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل في مرحلة عدم التأكد والغموض. فعل سبيل المثال، غياب تحديد الهدف قد يؤدى إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصحاب المصالح. وغموض أو عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك حالة من عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المنظمة. فعندما يكون الأفراد على معرفة باتجاه المنظمة، فأنهم يشعرون بقدراتهم على أخذ المبادرة. وكذلك عندما يكونوا على تفهم ومعرفة تامة بأداء الإدارة التي يعملون لديها، فانهم يكونوا في وضع لاتخاذ القرار او التاثير على القرارات لتحسين الأداء. إذ أن رسالة المنظمة التي تركز على أن المورد البشرى يعتبر عنصر حاسم من أصول المنظمة فإنها بذلك ترسل رسالة للعاملين بأن المنظمة تقدرهم(أبو شيخه، 2005).

إن الصفة الأكثر تميزاً لتحسين الأداء هو أن تكون الأهداف المراد إنجازها واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، حيث أنه من المتفق عليه، إن وضع تحديد الأهداف يعدّ ضرورياً، لأنة يمنع المجادلات الدفاعية وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة ويعطي دافعيه أكثر للعاملين(Ubom, 2001).

جــ. جودة العمل:

أن المنظمات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح. ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات أن تتبنى أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لإتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية في حالة والقرارات الحاسمة، بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية.

ويرى (الخلف، 1997) أن جودة العمل تتضمن العمل على تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، والتفكير بشكل منطقي، يقوم على استغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود.

ويرى فيسكو (Vecchio,1991,:365) ضرورة إيجاد المناخ الداعم لبلورة جودة

العمل، فالمنظمة التي لا تواجه المسائل الإدارية بالتسامح ولا تثق بالعاملين تخلق بيئة معرقلة لجودة العمل، وبالمقابل فان منح الحرية للأفراد العاملين والاستقلالية الفردية تعزز وتشجع المبادرات التي تحسن الأداء الوظيفي.

ويشير (Grote ,2002) إلى أن احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ أن التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل يحقق جودة العمل في المنظمة.

وبين(Cristina,& Colurcio, 2006) أن الممارسات التالية في المنظمات تساعد على تحقيق جودة العمل:

1. تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها، وكذلك تشجيع النقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.
2. إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها بحرية.
3. تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.

أما مورو(Morrow,1995:18) فيؤكد على أن الشعور بالحرية في التعبير عن الأفكار يسهم في زيادة الفرص للاستقلالية وتفويض السلطات وإعطاء المزيد من المسؤوليات، وتحفيز ودفع الموظفين لزيادة أدائهم الوظيفي.

د. كمية العمل:

يمثل الأفراد العاملين في المنظمات المختلفة عناصر أساسية لها تأثيراً كبيراً على نوعية وحجم الأهداف التي تسعى تلك المنظمات إلى تحقيقها. كما ان كفاءة الأداء التنظيمي تتوقف على كفاءة أداء الأفراد باعتبارهم العناصر الموجهة لجميع العناصر الأخرى في العملية الإنتاجية.

وكمية العمل المنجز هي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار هذا الإنجاز(العديلي، 1995)، وهي أيضاً عملية

توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها، لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها، وهذا يعني توجيه إدارة الفرد الداخلية تجاه الأداء المطلوب وفقاً للزمن والوقت المحدد(الدحلة، 2001)، ويرى (الخزامى، 1999) إلى أن كمية العمل المنجز هي الاستخدام الأفضل لإدارة الأعمال والنشاطات بالإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف وفق وقت زمني محدد.

وكمية العمل المنجز مطلب أساسي تسعى إليه المنظمات العامة أو الخاصة، وتمنح فرصة للأفراد العاملين في ممارسة الوظائف التي تتضمن مهارات متنوعة ومتكاملة وذات أهمية قياساً بمؤهلاتهم مع تمكينهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم (McCalman & Buchana, 1992).

ويشير (باكال، 1999) أن كمية العمل تنطوي على واجبات ومسؤوليات يجب تحقيقها وهي : انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أياً كانت طبيعة هذا العمل. وهذه الأهداف هي:

1. مجموعة الأهداف الروتينية وهى مجموعة الأهداف المرتبطة بالأعمال التي تحتاج إلى حد أدنى من المهارات.
2. مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشكلات وهي مجموعة الأهداف التي تتطلب قدرات ومهارات عالية لحل المشكلات القائمة والمشكلات المتنبأ بها مستقبًلا.
3. مجموعة الأهداف الخلاقة وهذه المجموعات الثلاث من الأهداف موجودة في جميع الأعمال على اختلاف أهميتها من عمل لأخر وبما أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي في تحقيق الكفاءة في الأداء.

فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل . فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل . فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعيته للأداء . أما العنصر الثاني فهو قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول . أما العنصر الأخير فهو إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصوراته وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله، والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة(الصيرفي، 2005).

العلاقة بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي:

تعد الإدارة الالكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث ، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات، وابتكار تقنيات اتصال متطورة الى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية ، باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة الكترونية.

والإدارة الإلكترونية ما هي إلا نمط جديد من أنماط الإدارة، ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها، وعلى الإدارة، واستراتيجياتها، ووظائفها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيات الرقمية، وإنما تعود أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض، وتحسين الأداء (الرشيد، 2007).

وتطبيق الإدارة الإلكترونية يُعد فرصة متميزة، للارتقاء بالأداء بالجامعة حيث تعد وسيلة لرفع كفاءة الإدارة الجامعية وتطوير وتحسين أدائها وتخفيف الأعباء الإدارية عنها (فتح الله، 2008).

أن الإدارة الإلكترونية هي تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية من طول الإجراءات واستخدام الأوراق، إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفد بسرعة عالية ودقة متناهية، باستخدام تقنيات الإدارة، وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق (باكير، 2006). فهي وسيلة لرفع مستوى أداء الإدارة لتحقيق الكفاءة والفعالية، وليست بديلا عنها ولا تهدف إلى إنهاء دورها، وهي إدارة بلا ورق إذ تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية. فالإدارة الإلكترونية تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يُساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، ومن المجهود العضلي الذي قد يحتاجه، وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة (Carlos, et.al, 2009).

وإنّ الصفة الأكثر تميزاً لتحسين الأداء هي وضوح وتحديد الأهداف المراد إنجازها، حيث من المتفق عليه، أن وضع تحديد الأهداف يعدّ أمراً ضرورياً، لأنة

يمنع المجادلات الدفاعية وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة ويعطي دافعيه أكثر للعاملين (Ubom, 2001). ويجسد أداء العاملين مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم (Tapinos, 2005).

وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء ودرجة عالية من تحفيز المرؤوسين بواسطة المدير لا يمكن ضمان مستوى عالٍ من الأداء أو الإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه بحيث يمكن استخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب. (درة، 2003) .

أن للربط بين الإدارة الإلكترونية والأداء أهمية في قدرة المنظمة على جمع وإدارة واستخدام المعلومات من أجل ضمان تحقيق الأهداف المناطة بها (صادق، 2009). ويرتبط ذلك بتحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلية المتوفرة، والمرونة في عمل الموظف بحيث يمكن للموظف سهولة الدخول على الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، فأصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية ليس له حدود. وإلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام ألأرشيف الالكتروني لمرونته العالية في الأداء والقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة عالية وتجهيز البيانات لأكثر من جهة في الوقت والمكان المحدد. وتدريب كافة الموارد البشرية على طرق استخدام أجهزة الحاسب وإدارة الشبكات وقواعد البيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على استخدام الإدارة الالكترونية بشكل سليم، ونشر ثقافة استخدام الإدارة الالكترونية (Ani, et.al, 2010؛ Fang-Ming , et.al, 2009؛ التمام، 2007؛ المسعود، 2008).

وتخلص الدراسة إلى أنّ غالبية المنظمات التي تمتلك رؤية إستراتجية محدودة حول تطبيق الإدارة الالكترونية ولكنها قد لا تمتلك الإمكانيات الكافية لتبنيها وتطبيقها وإنما لديها التطلعات في هذا المجال الالكتروني ولكن بعيد عن التنفيذ لوجود عوائق أو مشكلات عديدة أو لعدم توفر البنية التحتية اللازمة لذلك فضلا عن

مجموعة من العوامل الأساسية الأخرى اللازمة لتبني وتطبيق الإدارة الالكترونية (العريشي، 2008).

2. 2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيّات والدراسات السابقة إلى عدم وجود دراسات، على حدّ علم الباحث تبحث بشكل مباشر في أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة تبوك، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيثما كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها:

أ. الدراسات العربية:

وأجرى (المطيري، 2011) دراسة بعنوان "أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات السعودية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت في أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (426) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

4. أن تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية لمستوى الأداء الوظيفي ذات مستوى مرتفع.
5. وجود أثر لأبعاد إدارة الوقت في الأداء الوظيفي، وأن أبعاد إدارة الوقت مجتمعة تفسر ما مقداره (64.6%) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي.
6. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات(المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر).

وأجرت (خلوف، 2010) دراسة بعنوان" واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات" هدفت هذه الدراسة تعرف واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية

الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، ومجال التخصص، والموقع الجغرافي، وموقع المحافظة، وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية)، في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية .تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية، وتكونت عينة الدراسة من (322) مديراً ومديرة وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: هناك واقع منخفض لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور. ولمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الماجستير فأعلى. ولمتغير الموقع الجغرافي، ولصالح المدينة، ولمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، ولصالح الذين تدربوا دورة تدريبية واحدة أو أكثر في مجال الإدارة الإلكترونية.

وأجرت (ياسين، 2010) دراسة بعنوان" أثر المعرفة القانونية على أداء الموظفين العاملين في الدوائر المالية في الوزارات الأردنية"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المعرفة القانونية على أداء الموظفين العاملين في الدوائر المالية في الوزارات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من(342) موظفاً، وقد تم استخدم الأساليب الإحصائية الوصفية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأساليب الإحصائية التحليلية (تحليل التباين المتعدد والمتدرج وتحليل التباين الأحادي). وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن تصّورات موظفي الدوائر المالية في الوزارات الأردنية لمستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المعرفة القانونية والأداء الوظيفي؛ إذ أن أبعاد المعرفة القانونية تُفسّر ما مقداره(50.9%) من التباين في (الأداء الوظيفي).
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأداء

الوظيفي، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهـــل العلمـــي، والمستوى الوظيفي، والعمر)

وفي دراسة قام بها (صادق، 2009) بعنوان " عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الالكترونية دراسة ميدانية في عينة من المنظمات التكنولوجية في مدينة الموصل- العراق" وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى وجود عوامل حرجة في التحول إلى الإدارة الالكترونية، كما يهدف هذا البحث إلى الكشف والتشخيص عن العوامل والتي تحيد بشكل أو بآخر إلى تبني وتطبيق مشروعات الإدارة الالكترونية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من(50) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: ان هنالك رؤية إستراتيجية لمشروعات الإدارة الالكترونية في المنظمات التكنولوجية في مدينة الموصل.

وفي دراسة قام بها (العريشي، 2008) بعنوان "إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، وهدفت هذه الدراسة إلى درجة أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، كما يهدف هذا البحث إلى هناك أهمية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، وتكونت عينة الدراسة من (428) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك عوامل مساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك معوقات لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

وفي دراسة قام بها (الزعبي، 2008) بعنوان "أثر الالتزام بالقيم الثقافية والقيم التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك" وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (341) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أنّ مستوى التزام العاملين في فروع الوزارات المختلفة في محافظة الكرك بالقيم الثقافية الفردية، وبالقيم الثقافية التنظيمية

قد جاء بدرجة متوسطة، وإن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في فروع الوزارات المختلفة في محافظة الكرك قد جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك أثر للالتزام بأبعاد القيم الثقافية الفردية (قيم الغيرية، قيم القيادة، قيم الامتثال) على مستوى أداء العاملين، وان هناك أثر للالتزام بأبعاد القيم الثقافية التنظيمية (قيم التعاون، قيم العدالة، قيم الانتماء، قيم المشاركة في اتخاذ القرارات) على مستوى أداء العاملين، وأن هناك أثر للالتزام بقيم العدالة التنظيمية (قيم عدالة الإجراءات، قيم عدالة المعاملات) على مستوى الأداء الوظيفي.

وفي دراسة قامت بها (فتح الله، 2008) بعنوان "دور الإدارة الالكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. دراسة ميدانية على محافظة جدة"، وهدفت هذه الدراسة إلى إيضاح دور الإدارة الالكترونية في خلق منظمة ذات أداء عالي، يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية لديها، من خلال دراسة المتغيرات التي تتأثر من خلال تبني منهج الإدارة الالكترونية، من أهمها فعالية الأداء، سرعة انجاز الأعمال وانخفاض بعض التكاليف، وشملت عينة البحث على مشروعات صغيرة ومتوسطة تم اختيارها عشوائيا من القوائم المسجلة لدى الغرفة التجارية الصناعية بجدة، وأخذت عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة بلغت (359) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: وجود علاقة إحصائية طردية بين ارتفاع فعالية الأداء في المنظمة وبين استخدام مفاهيم وأدوات الإدارة الالكترونية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة. ووجود علاقة إحصائية طردية بين ارتفاع فعالية الأداء في المنظمة و الوصول إلى ميزة تنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، تساعدها على الاستمرار في أعمالها وتسيير أنشطتها.

وفي دراسة قام بها (الدويلة، 2007) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية"، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها (23) شركة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (1000) موظف، وأخذت عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة بلغت

(211) مفردة. واعتمد الباحث نموذج (Handy) لأنواع الثقافة (ثقافـــة الدور، ثقافـــة القوة، ثقافـــة المهمة و ثقافـــة الفرد) كأساس لموضوع دراسته. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

وأجرى (المسعود، 2008) دراسة بعنوان "المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية" وهدفت الدراسة إلى معرفة المتطلبات البشرية اللازم توفراها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها، وتكون مجتمع الدراسة من (238) مديراً ووكيلا للمدارس الحكومية بمحافظة الرس، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: تواجد المبرمجين القادرين على تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية للأعمال الإدارية المدرسية مع تواجد الفنيين المهرة الذين يعملون على مواجهة الأعطال التي تحدث في الأجهزة الحاسوبية وشبكات الاتصال، وتحقيق الربط الإلكتروني بين إدارات التربية والتعليم والمدارس التابعة لها ، مع وجود موقع إلكتروني للمدرسة على شبكة الإنترنت للتواصل مع المحيط الخارجي.

وأجرى (التمام، 2007) دراسة بعنوان"الإدارة الالكترونية كمدخل للتطوير الإداري :دراسة تطبيقية على الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التعرف على واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي لهذه الدراسة باختيار عينة عشوائية بلغ تعدادها الصافي(349) مبحوثاُ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن الكليات التقنية تطبق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية بدرجة متوسطة، وأن تطبيق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية يسهم في تحسين مستوى إدارة الكليات التقنية بدرجة عالية.

أما دراسة (الرشيد، 2007) فجاءت بعنوان "تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية : دراسة تطبيقية على العاملين في الأمن العام بمدينة الرياض". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جهود تنمية الموارد البشرية في نجاح

تفعيل الإدارة الالكترونية، وتكونت عينة الدراسة من (651) مبحوثاُ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: هناك مبررات تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الالكترونية، وأنّ هناك مبررات تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الالكترونية.

وأجرى (الحداد، 2007) دراسة بعنوان "العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي: دراسة اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليـــل العلاقة بين أنماط الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي للمديرين فـــي الوزارات السعودية. وبلغـــت عينة الدراسة (564) مديراً في الوزارات المبحوثة، وتوصلـــت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصالات اللفظية ونمط الاتصالات الالكترونية بأشكاله والأداء الوظيفي للمديرين. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي تعزى لمتغيري حجم الوزارة والخبرة العملية للمديرين، وكذلك إلى عدم وجود فروق بين أنماط الاتصالات والأداء الوظيفي تعزى للمستوى الوظيفي والحالة الاجتماعية للمديرين.

وأجرى (غنيم، 2006) دراسة بعنوان "دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها والكشف عن الفروق بين آراء المديرين حول مدى إسهام الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها تبعا للمتغيرات والتعـــرف على مقترحات المديرين لتفعيل إسهامات الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري والحد من معوقاتها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، والعينة مكونة من (227) مديراً من جميع مراحـــل التعليم العام، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن الإدارة الالكترونية تسهم في تطوير العمل الإداري بدرجة عالية. إن أكثر إسهامات الإدارة الالكترونية تطويرا للعمل الإداري في اتخاذ القرارات واقلها إسهاما في تطوير تقويم الأداء.

وأجرى (القحطاني، 2006) دراسة بعنوان"مجالات ومتطلبات ومعوقات الإدارة

الالكترونية في السجون" هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك القيادات العاملة لأهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون والتعرف علـــى مجـــالات توظيفهـــا ، ومتطلبات ومعوقات ذلك التطبيق وسبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيـــق الإدارة الالكترونية في السجون السعودية ، كما هدفت الدراسة إلى كشف دلالة الفروق بين وجهات نظر المبحوثين نحو مجالات ومتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونيـــة فـــي السجون السعودية طبقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية(العمـــر-الرتبـــة أو المرتبـــة - المستوى الوظيفي -المستوى التعليمي -عدد سنوات الخدمة في السجون)، وطبقت على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (300) مفردة. وكانت أهم نتـــائج الدراســـة: إن أهـــم الايجابيات التي تسهم الإدارة الالكترونية في تحقيقها بدرجة عالية: ســـرعة الرجـــوع للبيانات والمعلومات السابقة - توفير الكثير من الوقت للعاملين - تساعد الحصول على البيانات والمعلومات في أي وقت -زيادة كفاءة العمل الإداري.

وأجرى (العتيبي، 2006) دراسة بعنوان"دور الإدارة الالكترونية فـــي تفعيـــل إجراءات وعمليات الحماية المدنية -دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض" وهدفت إلى التعرف على دور الإدارة الالكترونية في تفعيل إجراءات وعمليات الحماية المدنية من خلال :المتطلبات الإدارية – المتطلبات البشرية- المتطلبات المادية - المتطلبات الفنية - المعوقات التي تحول دون استخدام الإدارة الالكترونية .وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (256) مفردة. وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود متطلبات إدارية مهمة لتفعيل إجراءات وعمليات الحماية المدنية باســـتخدام الإدارة الالكترونيـــة مـــن أهمها(وضع خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها استخدام الإدارة الالكترونية، تهيئة العاملين عقليا ونفسياً على استخدام الإدارة الالكترونيـــة) ووجـــود متطلبات بشرية من أهمها (تطوير قدرات ومهارات العاملين- استقطاب المتخصصين في الإدارة الالكترونية - اختيار العاملين بنـــاء علـــى رغبـــاتهم الذاتيـــة وقـــدراتهم وتخصصاتهم).

وفي دراسة قام بها (الهيتي، 2006) بعنوان "تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين: دراسة ميدانية في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني

الصناعية"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر(القيم الثقافية الفردية) و(القيم الثقافية التنظيمية) في الأداء المدرك لدى العمالة الوطنية (الأردنية) والعمالة الأجنبية (الصينية)، وإلى معرفة أولويات القيم ومستوى الفروق فيما بينها لدى أفراد عينة الدراسة من العاملين الأردنيين والصينيين. وتكونت عينة الدراسة من(685) مبحوثاً، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك تأثيراً للمتغيرات المستقلة (القيم الثقافية الفردية) و(القيم الثقافية التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء الفردي) ولكن مستوى هذا التأثير يتفاوت بين العمالة الوطنية والعمالة الصينية، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أولويات القيم لدى العمالة الوطنية والصينية.

وفي دراسة قام بها (أبو شيخه، 2005) بعنوان "إدراك الموظفين لموضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف ينظر العاملين في الجهاز الحكومي الأردني إلى نظام تقييم أدائهم، وما هي نقاط الضعف التي يتسم بها هذا النظام، وإلى معرفة العلاقة بين مدى موضوعية نظام تقييم الأداء وبعض الخصائص الشخصية والوظيفية، اعتمدت الدراسة على بيانات تم تجميعها من عينة عشوائية مكونة من(357) موظفاً. واستخدمت الدراسة أساليب إحصائية مناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إدراك العاملين بفئاتهم الوظيفية المختلفة إلى عدم موضوعية عملية تقييم الأداء، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك العاملين لمدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى الخصائص الشخصية والوظيفية، وأن عملية تقويم أداء العاملين لها أثار في ترقية وتدريب وتحفيز الموظفين.

دراسة قامت بها (المعايطة، 2005) بعنوان "الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية وأثره على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الوزارات الأردنية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية لدى العاملين في الوزارات الأردنية، وأثر ذلك على أدائهم الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من(472) مبحوثاً، توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط من الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية السائدة،

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، العمر، والحالة الاجتماعية).

وفي دراسة قام بها(الحوامده، 2004) بعنوان "العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء، وبين كل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في وزارات قطاع الخدمات في الأردن، تم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من(483) موظفاً. واستخدمت الدراسة أساليب إحصائية وصفية وتحليلية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود علاقة معنوية وموجبة بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقويم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية. كذلك وجدت علاقة معنوية وموجبة بين إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية.

وفي دراسة قام بها(المربع، 2004) بعنوان "التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العامة للجوازات. وتكونت عينة الدراسة من(235) مبحوثاً من شرطة منطقة حائل، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن هنالك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي، وأن أهم معوقات التطوير التنظيمي تتمثل في ضعف سياسات التحفيز، وتجاهل شكاوى العاملين من سلبيات التطوير التنظيمي، وضعف التنسيق بين برامج التطوير وبيئة التنظيم.

وفي دراسة قام بها(الربيق، 2004) بعنوان "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء" وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تأثير البيئة الإدارية في فعالية الأداء

الوظيفي، وإلى تحديد أهم المعوقات التي تحول دون فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية. وتكونت عينة الدراسة من(323) مبحوثاً من قيادة القوات الخاصة لأمن الطرقات وقيادة قوات أمن المنشآت بجميع مناطق المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: إن الحوافز لها تأثير في فعالية الأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لفعالية الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس.

ب. الدراسات الأجنبية:

أجرى هيلدرث(Hildreth, 2010) دراسة بعنوان " E. mangement in Medical Centers Center of the Cedar Sinai in Los Angeles " "الإدارة الإلكترونية في المراكز الطبية في مركز سيدار سيناي في لوس انجلوس" هدفت الدراسة إلى التعرف على أنظمة البريد الكتروني في المراكز الطبية من خلال حالة مركز سيدار سيناي في لوس انجلوس، وضحت الدراسة أن البريد الالكتروني يشكل جزءا متكاملا للعمل في المركز سواء لعمليات المستشفى أو للعناية المركزة أو للعناية بالمرضى، ويعتمد المركز على البريد الالكتروني لنقل نتائج تحليلات المرض إلى الأطباء ولتنسيق جداول المواعيد بين المرضى والمراجعين ولإرسال النداءات الصادرة من وحدة العناية المركزة إلى أجهزة البيجر لدى الأطباء والممرضون والصيادلة والمساعدون، ونظام البريد الالكتروني يخدم مهمة خطيرة في هذا المركز، وأهم نتائج هذه الدراسة: إن البريد الالكتروني تقابله بعض المشاكل مثل البريد التافه والفيروسات والرسائل المؤذية، وأخطر من ذلك بأنه قد تسبب بعض المشاكل انهياراً حقيقياً للمنظمات حين يتمكن البعض وخاصة المنافسون من الدخول إلى الرسائل الالكترونية إلى تحتوي على معلومات مهمة.

وقام روسيل (Russell, 2010) بدراسة عنوانها:

" How School Counselors Could Benefit from E-management Solutions: The Case of Paperwork

" "كيف يستطيع مرشدو المدارس الاستفادة من الحلول التي تقدمها الإدارة الإلكترونية :دراسة نوعية." وهدفت هذه الدراسة إلى تعرف إسهامات الإدارة

الإلكترونية في العمل، ومدى تأثيرها الإيجابي على مرشدي الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في أوهايو، والمعوقات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن الإدارة الإلكترونية تسهم في زيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف، وتحقيق رضا المستفيدين من العملية التعليمية، وزيادة المشاركة، وتحسين فاعلية العمليات وخدماتها الداخلية، والتخلص من الأعمال الورقية، وتقديم الخدمات بشكل آلي، ما يؤدي إلى توفير الجهد.

وفي دراسة أجراها كل من آني وآخرون (Ani, et.al, 2010) بعنوان "**Adoption of E management In Academic University**". **مدى تبني الإدارة الإلكترونية في الجامعات النيجيرية**. وتم استخدام استبانه مسحية كأداة للحصول على البيانات وشملت عينة الدراسة (60%) من الجامعات المشاركة (العدد 29) الاستبانة المرسلة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ست جامعات محوسبة بشكل كامل، وتسع جامعات كانت في مرحلة الحوسبة الكلية، وقد أظهرت الدراسة أيضاً أن العوائق الرئيسة التي تؤثر على الاستخدام والتبني الفاعل الإدارة الإلكترونية في الجامعات النيجيرية هي نقص الموارد المالية، والنقص الحاد في الكهرباء في نيجيريا.

وأجرى كارلوس وآخرون (Carlos, et.al, 2009) دراسة بعنوان"**Determinants of e-mangement extension**"" **المتطلبات الأساسية لمقومات الإدارة الالكترونية**" وهدفت الدراسة إلى التعرف على المتطلبات الأساسية لمقومات الإدارة الالكترونية، وشملت عينة الدراسة (92) مجلس بلدي في أسبانيا، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن رضا العملاء المتعلمين مع البلديات نحو الخدمات المقدمة، ووجود تحسين مستمر في الخدمات البلدية المقدمة من خلال تبسيط إجراءات الدفع وتلقي الخدمة.

أما دراسة فانغ منغ وآخرون (Fang-Ming , et.al, 2009) دراسة بعنوان" **Efficiency and satisfaction of electronic records management systems in e- management in Taiwan**" "**الكفاءة والرضا عن الأنظمة الإلكترونية لإدارة**

السجلات في الإدارة الإلكترونية في تايوان" وهدفت الدراسة إلى التعرف على الكفاءة والرضى عن السجلات الإلكترونية في نظم الإدارة الإلكترونية في تايوان، وشملت عينة الدراسة (2549) مبحوثاً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هنالك رضا لدى المتعلمين عن السجلات الالكترونية من حيث طريقة حفظها وتخزينها، الإجراءات الإدارية المتبعة في حفظ هذه السجلات تتسم بالكفاءة. كما بينت النتائج أن هذه الطريقة أسهمت في التغلب على بطء الإجراءات المتبعة وتعقدها.

وقـــام براون (Brown, 2008) بإجراء دراسة بعنوان" Dimensions of Transformational Leadership and Relationship with Employee Performance in Hotel front Desk Staff""أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بأداء الموظفين في كادر الاستقبال في الفندق"، هدفت هذ الدراسة إلى معرفة علاقة أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (الأثـــر المثالي، التحفيز الملهم، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري) على الأداء لموظفي الاستقبال في الفندق، حيث شملت عينة الدراسة الموظفين والمشرفين في (82) فندقاً في مدينة آميس في آيوا وبلغت العينة (328) مفردة، وكانت نتيجة الدراسة عدم وجود علاقة جوهرية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة والأداء الوظيفي، وتُعـــزى هذه النتيجة لعدة عوامل مثل الافتقـــار إلى اتساق التقديرات، الخـــوف من حالات الانتقام المحتملة، التحيـــز في الفندق، الافتقار إلى الالتزام أو بسبب عـــدم وجـــود العلاقات.

أمـــا دراسة سبريل (Spruill, 2008) بعنوان" A Correlation Analysis Relating Organizational Climate to Employee Performance: A Case study" "تحليل علاقة الارتباط بين المناخ التنظيمي وأداء الموظف: دراسة حالة"، وقـــد هدفت هذه الدراسة إلى قياس عوامل الارتباط بين المناخ التنظيمي و أداء الموظف في قسم محـــدد يقدم حلولاً تقنية ومبرمجة لقسم الرعاية الصحية العسكرية للحكومة الفدرالية في أمريكا، ومعرفة هل أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عوامل المناخ التنظيمي التي اعتمدها الباحث وهي (المساءلة، التعاون، القيادة، الانحياز، القدرة على التكيف، والثقة) والأداء الوظيفي. بلغت عينة الدراسة (100) موظف، وتوصلـــت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية قويـــة بين الإنتاجيـــة وأداء الموظف في المنظمة، وخدمة ، والمناخ التنظيمـــي بأبعـــاده.

أما دراسة كريستوس وآخرون (Christos, et.al, 2007) دراسة بعنوان" Classification and synthesis of quality approaches in e- management services" "تصنيف وتحليل مناهج الجودة في إدارة الخدمات الإلكترونية" وهدفت الدراسة إلى تصنيف وتحليل الخدمات الالكترونية المقدمة للمتعاملين مع الدوائر الضريبية في هولندا، وشملت عينة الدراسة (876) مبحوثاً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الخدمات الالكترونية المقدمة ذات مستوى راق، وأن هذه الخدمات توفر بطريقة مبسطة، وعلى مدار الساعة، وأنه يتم استيفاء جميع المعاملات الضريبية من خلال الموقع نفسه.

وأجـــرت كراوس(Krause, 2007) دراسة بعنوان" Exploring the Relationship of Employee Wellness and Job Performance" "استكشاف العلاقة بين صحة الموظفين والأداء الوظيفي"، هـــدفت هذه الدراسة إلى معرفة فيما إذا كانت هناك علاقـــة بين صحـــة العاملين، وعلى وجه الخصوص عوامل (الإجهاد، ممارسة التمارين، البدانة) على الأداء الوظيفي لموظفي مستشفى هاموند هنري الواقعة في الوسط الغربي لمدينة جينسو في الينوي في أمريكا، حيث بلغت العينة (199) موظفاً. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة عكسية بين (البدانة، والإجهاد) والأداء الوظيفي. في حين أن العلاقة بين ممارسة التمارين الرياضية والأداء الوظيفي كانت علاقة ايجابية.

وأجرى عبدالله (Abdullah, 2003)بعنوان" The Application of Electronic Human Resource and its Relationship to Performance "تطبيق المورد البشري الالكتروني وعلاقته بالأداء" وهدفت إلى دراسة تطبيقات وحالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الدوائر الحكومية بإمارة دبي، تقييم علاقة هذا البرنامج بالأداء الوظيفي ، تقديم بعض المقترحات لتساهم في عملية تطوير البرنامج ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع المعلومات من الكتب والدوريات العليمة ومن خلال تطبيق الاستبانة والمقابلات الشخصية ل (92) من موظفي قسم الموارد البشرية ونظم المعلومات في الدوائر الحكومية بدبي، وكانت أهم نتائج الدراسة:

أن معظم مجالات الموارد البشرية الالكترونية تم تطبيقها بشكل متوسط في جميع الأقسام في الدوائر الحكومية بدبي.

ما يميز هذه الدراسة:

قامت دراسة (المطيري، 2011) على دراسة أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات السعودية، أما دراسة (ياسين، 2010) على دراسة أثر المعرفة القانونية على أداء الموظفين العاملين في الدوائر المالية في الوزارات الأردنية، وتطرقت دراسة (خلوف، 2010) إلى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، وتناولت دراسة (صادق، 2009) عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الالكترونية دراسة ميدانية في عينة من المنظمات التكنولوجية في مدينة الموصل. في حين تناولت دراسة (العريشي، 2009) إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين، واستعرضت دراسة (فتح الله، 2008) دور الإدارة الالكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة جدة ، في حين استعرضت دراسة (المسعود، 2008) المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية.

ما يميز هذه الدراسة أنها جاءت لقياس أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في جامعة تبوك، كما أنها استخدمت أبعاداً للإدارة الإلكترونية لم تستخدمها الدراسات السابقة من قبل (المستلزمات التقنية، المستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية)، كما أنها الدراسة الأولى التي طبقت على جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية على حد علم الباحث، وعليه تعد هذه الدراسة متممة لما جاء قبلها ومؤسسة لما سوف يأتي بعدها من دراسات في هذا الشأن.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة :

استندت الدراسة على المنهج الوصفي- التحليلي في تغطية متطلبات الإطار النظري وعرض الدراسات السابقة فضلاً عن إجراء المسح المكتبي إزاء الطروحات النظرية المتعلقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة، وإلى جانب ذلك تم اعتماد البحث التحليلي الميداني، لغرض جمع المعلومات عبر المسح الشامل واستخدام الاستبانة في ذلك، وتحليلها من خلال استخدام(SPSS. 16.1) الاختبارات الإحصائية الأخرى، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (1041) موظفاً، (جامعة تبوك، دائــرة شــؤون العــاملين، 2011)، في ضوء إحصائيات أقسام شؤون الموظفين لجامعة تبوك بتــاريخ 3/22/ 2011 (جامعة تبوك، دائرة شؤون العاملين، 2011).

3. 3 عينة الدراسة:

تم اخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل (50%) من العاملين في جامعة تبوك، وقد تم توزيع (521) استبانه على عينة الدراسة، وتم توزيع الاســتبانات علــى جميــع مفردات العينة، فاسترد منها (456) إستبانة أي ما نسبته (87.5%) من حجم عينــة الدراسة، واستبعدت (13) إستبانة لعدم صلاحيتها للتحليــل، وبــذلك أصــبح عــدد الإستبانات الصالحة للتحليل (443) إستبانة، مشكلة بــذلك (85.03%) مــن عينــة الدراسة، وما نسبته (42.6%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة صــالحة لأغــراض البحث العلمي، والجدول رقم (1) يبين خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	مدير	26	%5.9
	مساعد مدير	43	%9.7
	رئيس قسم	63	%14.2
	رئيس شعبة	103	%23.3
	موظف	208	%47.0
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	29	%6.5
	دبلوم متوسط	63	%14.2
	بكالوريوس	283	%63.9
	دراسات عليا	68	%15.3
الخبرة	5سنوات فأقل	65	%14.7
	6-10 سنوات	116	%26.2
	11-15 سنة	178	%40.2
	16 سنة فأكثر	84	%19
العمر	25 سنة فأقل	62	%14.0
	26-35 سنة	123	%27.8
	36-45 سنة	178	%40.2
	46-50 سنة	50	%11.3
	51 سنة فأكثر	30	%6.8

يظهر من الجدول رقم (1) أن (47%)هم بوظيفة موظف، يلي ذلك رئيس شعبة بنسبة(23.3%)، وجاء في المرتبة الثالثة رئيس قسم بنسبة(14.2%)، وجاء في المرتبة الأخيرة مدير بنسبة(5.9%)

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (63.9%)من الحاصلين على درجة البكالوريوس، مقابل (14.2%) من حملة دبلوم متوسط وثانوية عامة، وأخيرا جاءت نسبة الأفراد الذين مؤهلاتهم ثانوية عامة فما دون في المرتبة الأخيرة إذ بلغت (6.5%). وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة حملة الشهادة الجامعية الأولى من العاملين في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية.

وفيما يتعلق بالخبرة فقد شكل الأفراد الذين خبرتهم من (11-15 سنة) ما نسبته (40.2%) وهي أعلى نسبة. وأن (26.2%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم

من (6-10 سنوات)، وأن (19%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم (16 سنة فأكثر)، وأخيرا جاءت نسبة الأفراد الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات في المرتبة الأخيرة إذ بلغت (14.7%). وتشير هذه النسبة إلى أن العاملين في جامعة تبوك يشعرون بالأمن الوظيفي، ويحققون احتياجاتهم ورغباتهم، مما أسهم في بقائهم بمراكز عملهم.

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد احتلت الفئة العمرية (36-45 سنة) أعلى نسبة بواقع (40.2%) يلي ذلك الفئة العمرية(26-35 سنة) بنسبة(27.8%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية، وجاء في المرتبة الثالثة الفئة العمرية(25 سنة فأقل) بنسبة(14%) في حين بلغت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بنسبة(6.8%).

3. 4 أداة الدراسة :

تمّ تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظريّ والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: الملحق رقم (أ)

الجزء الأول: ويتضمّن المعلومات المعبّرة عن خصائص عيّنة الدراسة، طبقاً للمتغيّرات الديمغرافية وهي (العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة، المؤهل التعليمي).

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل (تطبيق الإدارة الإلكترونية) وقد تمّت الاستعانة في بناء الاستبانة الخاصّة بتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال دراسة (خلوف، 2010؛ صادق، 2009؛ العريشي، 2009؛ فتح الله، 2008) وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وهذه الأبعاد هي: المستلزمات التقنية وتمثله الأسئلة (1-6)، والمستلزمات التنظيمية وتمثله الأسئلة (7-11)، والمستلزمات البشرية (12-17)، والمستلزمات القانونية والتشريعية (18-22).

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي متغير الدراسة التابع(الأداء الوظيفي) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من(Pearce

Al- Badayneh, 1996 ؛Zammuto, 1982 ؛& Porter, 1986؛ ياسين، 2010، المطيري، 2011). وهذه الأبعاد هي: كمية العمل وتمثله الأسئلة (23-27)، الانضباط وتمثله الأسئلة (28-32)، انجاز المهام (33-37)، جودة العمل (38-42). وتم تصنيف الإجابات وفق مقياس(ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي(تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق إطلاقاً)، وأعطيت الإجابات أرقاماً من (1-5)، بحيث يدل الرقم (1) على (لا تنطبق إطلاقاً)، والرقم (2) على (تنطبق نادراً)، والرقم (3) على (تنطبق أحياناً)، والرقم (4) على(تنطبق غالباً)، والرقم (5) على (تنطبق دائماً).

5.3 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على(6) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجـراء التعـديلات المطلوبـة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (25) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (2) وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (2)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة

البعد	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات Test-Retest	معامل الثبات Cronbach's Alpha
1	المستلزمات التقنية	6-1	0.88	0.85
2	المستلزمات التنظيمية	11-7	0.89	0.86
3	المستلزمات البشرية	17-12	0.92	0.89
4	المستلزمات القانونية والتشريعية	22-18	0.90	0.89
3-1	**تطبيق الإدارة الإلكترونية**	**22-1**	-	-
1	كمية العمل	27-23	0.88	0.84
2	الانضباط	32-28	0.87	0.82
3	إنجاز المهام	37-33	0.86	0.83
5	جودة العمل	42-38	0.89	0.87
5-1	**الأداء الوظيفي**	**42-23**	-	-

3. 7 المعالجة الإحصائية :

استخدمت الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعيـــة (SPSS.16.1) (The Statistical Package of Social Sciences) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية الآتية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.

2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4- قيم معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor)(VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ

(Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

5- قيم معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

6- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لدراسة الفروق بين المتوسطات، وتطبيق اختبار شفيه لاستخراج المقارنات البعدية.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
3.49 – 2.5	متوسط
1- 2.49	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون منخفضاً.

الإجابة عن السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في جامعة تبوك للإدارة الإلكترونية بأبعادها (المستلزمات التقنية، المستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية)؟

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للإدارة الإلكترونية.

الرتبة	تسلسل الفقرات	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6-1	المستلزمات التقنية	3.44	0.59	متوسط
4	11-7	المستلزمات التنظيمية	3.33	0.63	متوسط
2	17-12	المستلزمات البشرية	3.37	0.60	متوسط
3	22-18	المستلزمات القانونية والتشريعية	3.34	0.61	متوسط
-	22-1	الإدارة الإلكترونية	3.37	0.58	متوسط

يبين الجدول رقم (3) أنّ المتوسطات لمدى تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة تبوك، جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلّي (3.37) وانحراف معياري (0.58)، وقد احتّل بُعد المستلزمات التقنية المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلـــغ (3.44)، وانحراف معياري (0.59)، يلي ذلك بُعد المستلزمات البشرية، بمتوسط حسابي بلـــغ (3.37)، وانحراف معياري (0.60)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد المستلزمات القانونية والتشريعية، بمتوسط حسابي بلـــغ (3.34)، وانحراف معياري (0.61)، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد المستلزمات التنظيمية بمتوسط حسابي بلـــغ (3.33). وقد يعود السبب في ذلك إلى أهميّة التركيز على مقومات الإدارة الالكترونية من خلال بناء هياكل تنظيمية مرنة، وتخفيف القيود البيروقراطية وتخفيف حدة الالتزام الحرفي بنص الأنظمة والتعليمات والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات الماديّة والطاقات البشريّة اللازمة لذلك، والتي قد توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لإظهار إمكاناته الإبداعية وتشجيع الابتكار والإبداع في تقديم الاقتراحات والملاحظات، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة.

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية، وعلى النحـــو

الآتي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبُعد المستلزمات التقنية:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير المستلزمات التقنية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تتوافر في الجامعة قاعدة بيانات لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.41	1.03	4	متوسط
2	تستخدم الجامعة البريد الإلكتروني بصورة فاعلة لتبادل المعلومات.	3.52	0.96	2	مرتفع
3	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات تكفي لإنجاز أعمالها	3.46	1.04	3	متوسط
4	تمتلك الجامعة نظام معلومات يضمن تدفق المعلومات بين أقسامها بسهولة.	3.39	1.03	5	متوسط
5	توظف الجامعة الملف الإلكتروني للعاملين.	3.28	1.06	6	متوسط
6	تسعى الجامعة إلى حوسبة جميع المعاملات الإدارية والمالية.	3.55	0.95	1	مرتفع
6-1	بُعد المستلزمات التقنية	3.44	0.59	-	متوسط

يشير الجدول (4) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير المستلزمات التقنية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44) والانحراف المعياري (0.59)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (6) التي تنص على "تسعى الجامعة إلى حوسبة جميع المعاملات الإدارية والمالية"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.95)، بينما احتلت الفقرة (5) التي تنص على "توظف الجامعة الملف الإلكتروني للعاملين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.06). وتوفر هذه النتيجة على أهمية توافر المستلزمات التقنية والتي تحقق رضا المستخدم، وهذا بدوره يعمل على تلبية احتياجاته من المعلومات التي تؤثر على إنجاز المهام والوظائف، وبالتالي تحسين الأداء.

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبُعد المستلزمات التنظيمية:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير المستلزمات التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
7	تعتمد الجامعة على المدخل التنظيمي المؤسسي لتخطيط وإدارة وتطبيق استراتيجيات التحول الالكتروني عند تبني مشروع الإدارة الالكترونية.	3.40	1.04	2	متوسط
8	تقوم الجامعة بإجراءات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية.	3.36	1.05	3	متوسط
9	تتولى الجامعة عمليات تطوير وتطبيق نظام تقنيات الإدارة الالكترونية.	3.22	1.02	5	متوسط
10	يوجد في الجامعة إدارة متخصصة ذات قدرات وموارد كبيرة لتخطيط وتنفيذ أنشطة الإدارة الالكترونية.	3.43	0.99	1	متوسط
11	تساهم الجامعة بتقديم المبالغ المالية لتكوين حاضنات للإعمال والإدارة الالكترونية.	3.26	1.01	4	متوسط
11-7	بُعد المستلزمات التنظيمية	3.33	0.63	-	متوسط

يشير الجدول (5) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير المستلزمات التنظيمية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.33) والانحراف المعياري (0.63)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (10) التي تنص على "يوجد في الجامعة إدارة متخصصة ذات قدرات وموارد كبيرة لتخطيط وتنفيذ أنشطة الإدارة الالكترونية"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.99)، بينما احتلت الفقرة (9) التي تنص على " تتولى الجامعة عمليات تطوير وتطبيق نظام تقنيات الإدارة الالكترونية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.02). وتوفر هذه النتيجة على أهمية تحقيق أبعاد المستلزمات التنظيمية والتي تؤدي إلى تعلم المعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغيرات في سلوك العاملين وعاداتهم ومعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم اللازمة في أدائهم لعملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء.

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبُعد المستلزمات البشرية:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير المستلزمات البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
12	لدى العاملين في الجامعة فكرة عن مفهوم الإدارة الإلكترونية.	3.39	0.98	3	متوسط
13	الموارد البشرية في الجامعة مؤهلة لتطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية.	3.43	1.02	2	متوسط
14	لدى العاملين في الجامعة اتجاهات متوافقة مع تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية.	3.45	1.01	1	متوسط
15	تقوم إستراتيجية الإدارة الإلكترونية في الجامعة على تخفيض عدد العاملين فيها.	3.36	1.02	4	متوسط
16	الموارد البشرية في الجامعة قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.	3.31	1.03	5	متوسط
17	الموارد البشرية في الجامعة تمتلك الخبرة والمهارة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.29	1.05	6	متوسط
17-12	بُعد المستلزمات البشرية	3.37	0.60	-	متوسط

يشير الجدول (6) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير المستلزمات البشرية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.37) والانحراف المعياري (0.60)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (14) التي تنص على "لدى العاملين في الجامعة اتجاهات متوافقة مع تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.01)، بينما احتلت الفقرة (17) التي تنص على "الموارد البشرية في الجامعة تمتلك الخبرة والمهارة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.05). وتفسر هذه النتيجة على أن المستلزمات البشرية كبعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية نشاط إنساني مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات من ناحية المعلومات والمهارات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك، ومن شأنه أن يساعد العاملين على القيام بعملهم على الوجه المطلوب.

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبُعد المستلزمات القانونية والتشريعية:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير المستلزمات القانونية والتشريعية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
18	يوجد في الجامعة هياكل قانونية وتشريعية داعمة لمشروعات الإدارة الالكترونية.	3.41	1.03	2	متوسط
19	تمتلك الجامعة نظم لإدارة المعرفة ضمن مشروعات الإدارة الالكترونية.	3.38	1.04	3	متوسط
20	يوجد في الجامعة هياكل قانونية وتشريعية داعمة لمشروعات الإدارة الالكترونية.	3.17	1.07	5	متوسط
21	يتوفر في الجامعة حزمة متكاملة من التشريعات للإدارة الالكترونية.	3.42	1.05	1	متوسط
22	تمتلك الجامعة تشريعات وقوانين تنظم العلاقة مع مجتمع الأعمال وشركات تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالإدارة الالكترونية.	3.30	1.06	4	متوسط
22-18	بُعد المستلزمات القانونية والتشريعية	3.34	0.61	-	متوسط

يشير الجدول (7) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير المستلزمات القانونية والتشريعية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.34) والانحراف المعياري (0.61)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (21) التي تنص على "يتوفر في الجامعة حزمة متكاملة من التشريعات للإدارة الالكترونية"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.05)، بينما احتلت الفقرة (20) التي تنص على " يوجد في الجامعة هياكل قانونية وتشريعية داعمة لمشروعات الإدارة الالكترونية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.07). ويفسّر ذلك أن بأنه وضوح التشريعات في كافة مجالات العمل تسهم في تعزيز مقومات الإدارة الالكترونية، حيث أنه عندما تكون التشريعات واضحة فإنها تعمل على دفع وتوجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب، لتحقيق أهداف منطقة العقبة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، والتخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل.

السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في جامعة تبوك لمستوى الأداء الوظيفي؟

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمستوى الأداء الوظيفي.

الرتبة	تسلسل الفقرات	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	27-23	كمية العمل	3.94	0.52	مرتفع
2	32-28	الانضباط	4.06	0.49	مرتفع
1	37-33	إنجاز المهام	4.08	0.48	مرتفع
3	42-38	جودة العمل	4.04	0.51	مرتفع
-	42-23	مستوى الأداء الوظيفي	4.03	0.49	مرتفع

يبين الجدول رقم (8) أنّ المتوسطات الحسابية لتصّورات العاملين في جامعة تبوك لمستوى الأداء الوظيفي، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلّي لمستوى الأداء الوظيفي (4.03) وانحراف معياري (0.49)، وقد احتّل بُعد إنجاز المهام المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وانحراف معياري (0.48)، يلي ذلك بُعد الانضباط، بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، وانحراف معياري (0.49)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد جودة العمل بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وانحراف معياري (0.51)، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد كمية العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وانحراف معياري (0.52). ولعل ظهور هذا القدر المرتفع من مستوى الأداء لدى العاملين في جامعة تبوك يُعد مؤشراً إيجابياً لأن الأداء الجيد صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، حيث أن الأداء الجيد يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وزيادة درجات الالتزام والتعاون والولاء للمنظمة. إضافة إلى الدور المهم في عملية صنع القرار؛ وذلك لأن العاملين يبذلون قصارى جهدهم لرقي الجامعة وشعورهم المستمر بولائهم لها، ووجود مشاعر دافئة كونها مصدر رزق لهم.

وفيما يأتي عرض تفصيلي لتصوّرات المبحوثين لمستوى الأداء الـوظيفي مـن وجهة نظر المبحوثين في جامعة تبوك، وهي كما يأتي:

1. كمية العمل:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد كمية العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	.23	كمية العمل المطلوبة تتناسب مع قدراتي الأدائية.	4.01	0.92	مرتفع
4	.24	يتقبل العاملين دائماً أي عمل مطلوب منهم في الجامعة التي يعملون بها.	3.89	0.94	مرتفع
2	.25	يتقبل العاملين دائماً أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب منهم في الجامعة التي يعملون بها.	4.00	0.91	مرتفع
5	.26	إن أداء العاملين في الجامعة التي اعمل بها لا يختلف كثيراً عن المعايير الموضوعية .	3.80	1.01	مرتفع
3	.27	يحرص العاملين في الجامعة على أداء العمل بدقة	3.98	0.99	مرتفع
-	23-27	المتوسط الكلي لبُعد كمية العمل	3.94	0.52	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (9) أنّ المتوسط الحـسابي لتـصوّرات المبحوثين لبُعد كمية العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي، جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.94)، وانحراف معياري (0.52).

وقد احتلت الفقرة (23) والتي تنص " كمية العمل المطلوبة تتناسب مع قدراتي الأدائية" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (0.92) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقـرة (26) والتـي تنص " إن أداء العاملين في الجامعة التي اعمل بها لا يختلف كثيراً عن المعـايير الموضوعية" وبمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.01) وهـي تعكـس موافقة مرتفعة. وهذا يعني أن تحسن أداء العاملين يؤدي إلى زيادة مستوى الدافعية، وهذا ناتج عن حرص العاملين في الجامعة علـى أداء العمـل بدقـة، ومعـرفتهم بالمعايير المستخدمة في تقـويم أدائهـم وعمـق شـعوره بعدالـة هـذه المعـايير وموضوعيتها، وإجادة الرئيس في الحكم على أداء المرؤوس، وعن إتقان الرئيس مع

المرؤوس حول المعنى الحقيقي للأداء الجيد في عمل المرؤوس.

2. الانضباط:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد الانضباط كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2	28.	التزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي.	4.09	0.97	مرتفع
3	29.	يتوفر لدى الجامعة وصف مكتوب ويحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.	4.08	0.99	مرتفع
1	30.	تُطور الجامعة الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار.	4.12	0.91	مرتفع
4	31.	تتابع الإدارة في الجامعة بصورة مباشرة مدى التزام العاملين بالأنظمة والتعليمات.	4.07	0.98	مرتفع
5	32.	يتوفر في الجامعة أنظمة وتعليمات وقواعد تحكم أغلب جوانب مهامي الوظيفية.	3.95	1.01	مرتفع
-	28-32	المتوسط الكلي لبُعد الانضباط	4.06	0.49	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (10) أنّ المتوسط الحسابي لتصوّرات المبحوثين لبُعد الانضباط كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي، جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (4.06)، وانحراف معياري (0.49).

وقد احتلت الفقرة (30) والتي تنص "تُطور الجامعة الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (0.91) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (24) والتي تنص "يتوفر في الجامعة أنظمة وتعليمات وقواعد تحكم أغلب جوانب مهامي الوظيفية" وبمتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (1.01) وهي تعكس موافقة مرتفعة. وتفسّير ذلك بأنّ الانضباط في العمل يتطلب وجود وصف مكتوب ويحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة، والتزام العاملين بالأنظمة والتعليمات والتي عادة ما تتطلّب اعتماد المداخل الحديثة في إعادة هيكلّة التنظيم، واستخدام فرق العمل المختلفة التي يشارك فيها العاملون من جميع الأقسام والمستويات الإداريّة، لتسهيل عمليّة الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات بما يتلاءم

والظروف التي تواجه الجامعة مستقبلاً.

3. إنجاز المهام:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد إنجاز المهام كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
5	33.	أشعر بأنني أنجز عملاً مهماً في الجامعة.	3.88	1.03	مرتفع
2	34.	أشعر بأنني أنجز معظم الأعمال المطلوبة مني.	4.17	0.98	مرتفع
3	35.	نوعية العمل الذي أنجزه وفق ما هو مخطط.	4.09	0.99	مرتفع
4	36.	احتاج لرؤسائي لإرشادي بكيفية إنجاز العمل.	3.92	1.02	مرتفع
1	37.	أشعر بأن كميات العمل التي أنجزها تتناسب مع المعايير الموضوعية.	4.32	0.87	مرتفع
-	33-37	المتوسط الكلي لبُعد إنجاز المهام	4.08	0.48	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (11) أنّ المتوسط الحسابي لتصوّرات المبحوثين لبُعد إنجاز المهام كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي، جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (4.08)، وانحراف معياري (0.48).

وقد احتلت الفقرة (37) والتي تنص "أشعر بأن كميات العمل التي أنجزها تتناسب مع المعايير الموضوعية" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.32)، وانحراف معياري (0.87) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (33) والتي تنص " أشعر بأنني أنجز عملاً مهماً في الجامعة" وبمتوسط حسابي (3.88)، وانحراف معياري (1.03) وهي تعكس موافقة مرتفعة. وتفسر هذه النتيجة على أن المنظمات التي تعنى بتحسين الأداء من خلال إنجاز المهام تؤيد سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بين العاملين وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

4. جودة العمل:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد جودة العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2	.38	تُعد الجودة من المؤشرات الأساسية لتقويم الأداء.	4.10	0.94	مرتفع
3	.39	يوجد نظام لمكافأة العاملين الذين يقدمون أفكاراً تطويرية.	4.06	0.96	مرتفع
4	.40	تقوم الجامعة باطلاع العاملين على نتائج أدائهم في العمل	4.05	0.98	مرتفع
1	.41	يرتكز نجاح الأعمال في الجامعة على الجودة العالية لأداء العمل.	4.15	0.93	مرتفع
5	.42	تشتمل الرسالة التي تتبناهـا الجامعـة علـى المبـادئ الأساسية لجودة العمل.	3.82	1.02	مرتفع
-	38-42	المتوسط الكلي لبُعد جودة العمل	4.04	0.51	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (12) أنّ المتوسط الحسابي لتـصوّرات المبحوثين لبُعد جودة العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي، جاء بدرجـة مرتفعـة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (4.04) وانحراف معياري (0.51). وقد احتلـت الفقـرة (41) والتي تنص " يرتكز نجاح الأعمال في الجامعة علـى الجـودة العاليـة لأداء العمل " المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.93) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقـرة (42) والتـي تنص " تشتمل الرسالة التي تتبناها الجامعة على المبادئ الأساسية لجـودة العمـل " وبمتوسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري (1.02) وهي تعكس موافقة مرتفعـة. وقد يعود السبب في ذلك إلى أهميّة التركيز على جودة العمل من خلال بناء هياكـل تنظيمية مرنة، وعدم المركزية، والسماح للعاملين بالمشاركة في صـنع القـرارات، وتخفيف القيود البيروقراطية وتخفيف حدة الالتزام الحرفي بنص الأنظمة والتعليمات والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيـات الماديّة والطاقات البشريّة اللازمة لذلك، والتي قد توفر للفرد المبدع الحرية الكافيـة لإظهار إمكاناته الإبداعية، وتشجيع الابتكـار والإبـداع فـي تقـديم الاقتراحـات

والملاحظات، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة.

4. 2 اختبار الفرضيات

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory)(VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين(VIF) للقيمة(10) وقيمة اختبار التباين المسموح(Tolerance) أكبر من(0.05) وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي(Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء(Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن(1). والجدول (13) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول(13)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

الأبعاد الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
المستلزمات التقنية	1.058	0.945	0.223
المستلزمات التنظيمية	1.024	0.977	0.530
المستلزمات البشرية	1.068	0.937	0.213
المستلزمات القانونية والتشريعية	1.073	0.932	0.183

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين(VIF) لجميع المتغيرات تقل عن(10) وتتراوح بين(1.058- 1.073)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين(0.932- 0.977)، وهي أكبر من(0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة(Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء(Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1).

جدول (14)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
مستوى الأداء الوظيفي	(4، 438)	0.638	*116.118	0.000
كمية العمل	(5، 584)	0.584	*109.762	0.000
الانضباط	(5، 584)	0.529	*99.541	0.000
إنجاز المهام	(5، 584)	0.499	*94.941	0.000
جودة العمل	(5، 584)	0.428	*64.553	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (14) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية(4، 438)، حيث إن أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية تفسر (63.8%) من التباين في بُعد (الأداء الوظيفي)، كما تُفسر أيضاً (58.4%) من التباين في بُعد (كمية العمل)، وتُفسر أيضاً (52.9%) من التباين في بُعد (كمية العمل)، وفسرت أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية (49.9%) من التباين في بُعد (إنجاز المهام)، وأخيراً فسرت أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية (42.8%)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد الإدارة الإلكترونية في تفسير الأبعاد التابعة للأداء الوظيفي. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية بأبعادها (المستلزمات التقنية، والمستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية) في أداء العاملين في جامعة تبوك.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية في أداء العاملين في جامعة تبوك

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
المستلزمات التقنية	0.234	0.050	0.271	*5.861	0.000
المستلزمات التنظيمية	0.356	0.045	0.380	*8.893	0.000
المستلزمات البشرية	0.173	0.046	0.233	*4.103	0.000
المستلزمات القانونية والتشريعية	0.169	0.047	0.206	*4.527	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(15)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـــ(المستلزمات التقنية، المستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية) لها تأثير في أداء العاملين في جامعة تبوك، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة (5.861، 8.893، 4.527، 4.103) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية مجتمعة ومنفردة (المستلزمات التقنية، المستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية) في أداء العاملين في جامعة تبوك.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية (المستلزمات التقنية، المستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية) في أداء العاملين في جامعة تبوك، كما يتضح من الجدول رقم(16) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير المستلزمات التنظيمية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(47.1%) من التباين في

المتغير التابع، تلاه متغير المستلزمات التقنية وفسرت مع متغير المستلزمات التنظيمية (56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير المستلزمات البشرية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(61.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المستلزمات القانونية والتشريعية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(63.8%) من التباين في أداء العاملين كمتغير تابع .

جدول (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بمستوى أداء العاملين من خلال أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
المستلزمات التنظيمية	0.471	*9.197	0.000
المستلزمات التقنية	0.562	*6.289	0.000
المستلزمات البشرية	0.616	*4.984	0.000
المستلزمات القانونية والتشريعية	0.638	*4.524	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) للإدارة الإلكترونية بأبعادها(المستلزمات التقنية، المستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية) في كمية العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في كمية العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي.

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المستلزمات التقنية	0.211	0.038	0.244	*5.617	0.000
المستلزمات التنظيمية	0.235	0.033	0.288	*7.120	0.000
المستلزمات البشرية	0.192	0.061	0.189	*4.582	0.000
المستلزمات القانونية والتشريعية	0.191	0.041	0.191	*4.691	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(17)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(المستلزمات التقنية، المستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية) لها تأثير في كمية العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (5.617، 7.120، 4.582، 4.691) على التوالي.

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\leq0.05$) لأبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية (المستلزمات التقنية، المستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية) في كمية العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية (المستلزمات التقنية، المستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية) في كمية العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي، يتضح من الجدول رقم(18) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير المستلزمات التنظيمية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(44.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير المستلزمات التقنية وفسرت مع متغير المستلزمات التنظيمية (49.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير المستلزمات القانونية والتشريعية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(54.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المستلزمات البشرية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(58.2%) من التباين في كمية العمل كمتغير تابع.

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بكمية العمل من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المستلزمات التنظيمية	0.441	*7.403	0.000
المستلزمات التقنية	0.492	*6.279	0.000
المستلزمات القانونية والتشريعية	0.543	*5.179	0.000
المستلزمات البشرية	0.582	*4.511	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \le 0.05$)

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) للإدارة الإلكترونية بأبعادها(المستلزمات التقنية، المستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية) في الانضباط كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في الانضباط كأحد أبعاد من أبعاد الأداء الوظيفي .

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المستلزمات التقنية	0.182	0.102	0.173	*4.163	0.000
المستلزمات التنظيمية	0.379	0.037	0.432	*10.311	0.000
المستلزمات البشرية	0.156	0.042	0.146	*3.701	0.000
المستلزمات القانونية والتشريعية	0.181	0.045	0.172	*4.072	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \le 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(19)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(المستلزمات التقنية، المستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية) لها تأثير في الانضباط كأحد أبعاد الأداء الوظيفي، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (4.163، 10.311، 3.701، 4.072) على التوالي، ومما سبق

يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثـــر هـــام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لأبعـــاد تطبيـــق الإدارة الإلكترونيـــة (المستلزمات التقنية، المستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمـــستلزمات القانونية والتشريعية) في الانضباط كأحد أبعاد الأداء الوظيفي .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجيStepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية (المستلزمات التقنية، المستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية) في الانضباط كأحد أبعاد الأداء الوظيفي، يتضح من الجدول رقم(20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير المستلزمات التقنية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(39.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير المستلزمات التنظيمية وفسرت مع متغير المستلزمات التقنية (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير المستلزمات البشرية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(49.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المستلزمات القانونية والتشريعية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(52.9%) من التباين في الانضباط كمتغير تابع .

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالانضباط من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
المستلزمات التقنية	0.392	10.635	0.000
المستلزمات التنظيمية	0.453	4.665	0.000
المستلزمات البشرية	0.492	4.193	0.000
المستلزمات القانونية والتشريعية	0.529	3.971	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05)، للإدارة الإلكترونية بأبعادها (المستلزمات التقنية، المستلزمات

التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية) في انجاز المهام كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في انجاز المهام كأحد أبعاد من أبعاد الأداء الوظيفي

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المستلزمات التقنية	0.198	0.048	0.226	*4.169	0.000
المستلزمات التنظيمية	0.318	0.054	0.343	*5.875	0.000
المستلزمات البشرية	0.190	0.058	0.159	*3.299	0.001
المستلزمات القانونية والتشريعية	0.193	0.054	0.180	*3.539	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(21)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(المستلزمات التقنية، المستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية) لها تأثير في انجاز المهام كأحد أبعاد الأداء الوظيفي، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (4.169، 5.875، 3.299، 3.539) على التوالي، ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية (المستلزمات التقنية، المستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية) في انجاز المهام كأحد أبعاد الأداء الوظيفي .

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بانجاز المهام من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
المستلزمات التنظيمية	0.361	*5.903	0.000
المستلزمات التقنية	0.425	*3.046	0.002
المستلزمات القانونية والتشريعية	0.464	*3.852	0.000
المستلزمات البشرية	0.499	*2.666	0.008

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية (المستلزمات التقنية، المستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية) في انجاز المهام كأحد أبعاد الأداء الوظيفي، يتضح من الجدول رقم(22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير المستلزمات التنظيمية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(36.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير المستلزمات التقنية وفسرت مع متغير المستلزمات التنظيمية(42.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير المستلزمات القانونية والتشريعية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(46.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المستلزمات البشرية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(49.9%) من التباين في انجاز المهام كمتغير تابع .

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية بأبعادها (المستلزمات التقنية، المستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية) في جودة العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في جودة العمل كأحد أبعاد من أبعاد الأداء الوظيفي

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المستلزمات التقنية	0.173	0.053	0.182	*3.293	0.001
المستلزمات التنظيمية	0.207	0.046	0.231	*4.484	0.000
المستلزمات البشرية	0.170	0.055	0.165	*3.122	0.002
المستلزمات القانونية والتشريعية	0.171	0.053	0.156	*3.223	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(23)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(المستلزمات التقنية، المستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية) لها تأثير في جودة العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (3.293، 4.484، 3.122، 3.223) على التوالي، ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية (المستلزمات التقنية، المستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية) في جودة العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية (المستلزمات التقنية، المستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية) في جودة العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي، يتضح من الجدول رقم(24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير المستلزمات التنظيمية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(31.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه

متغير المستلزمات التقنية وفسرت مع متغير المستلزمات التنظيمية (36.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير المستلزمات القانونية والتشريعية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره (39.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المستلزمات البشرية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(42.8%) من التباين في جودة العمل كمتغير تابع.

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بجودة العمل من خلال أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
المستلزمات التنظيمية	0.314	*4.433	0.000
المستلزمات التقنية	0.365	*3.658	0.000
المستلزمات القانونية والتشريعية	0.404	*3.641	0.000
المستلزمات البشرية	0.428	*3.590	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهّل العلمي، الخبرة، المسمّى الوظيفيّ) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way Anova) تصورات أفراد العينة للإدارة الإلكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهّل العلمي، الخبرة، المسمّى الوظيفيّ) وتطبيق اختبار شيفه (Scheffe Test) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفروق:

الجدول (25)

تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين للإدارة الإلكترونية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهّل العلمي، الخبرة، المسمّى الوظيفيّ)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
المستوى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 438)	81.309 105.085	20.327 0.240	*18.72	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 439)	4.303 182.091	1.434 0.415	**3.458	0.016
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 439)	36.953 149.441	12.318 0.340	*36.184	0.000
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 438)	8.344 178.050	2.086 0.407	*5.131	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للإدارة الإلكترونية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (25) للفروقات في الإدارة الإلكترونية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في الإدارة الإلكترونية حيث وجدت أن($F=18.72$) ومستوى الدلالة($\alpha = 0.000$)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(30) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مدير) والمستوى الوظيفي (رئيس قسم) ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مدير)، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مدير) والمستوى الوظيفي (رئيس شعبة) ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مدير)، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مدير) والمستوى الوظيفي (موظف) ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مدير).

ويبين الجدول(26) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مساعد مدير) والمستوى الوظيفي (رئيس قسم) ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مساعد مدير)، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مساعد مدير) والمستوى الوظيفي (رئيس شعبة) ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مساعد مدير)، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مساعد مدير) والمستوى الوظيفي (موظف) ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مساعد مدير). وما يفسر هذه النتيجة انه كلما ارتقى المستوى الوظيفي للعاملين أصبحوا أكثر علما بسياسات وإجراءات واستراتيجيات ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تعنى بالالتزام بمعاييرها وبالمنافع التي تتحقق التعامل معها.

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للإدارة الإلكترونية حسب متغير المستوى الوظيفي

فئات المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف
مدير	4.42	-	-	-	-	-
مساعد مدير	4.05	-	-	-	-	-
رئيس قسم	3.53	*0.71	*0.52	-	-	-
رئيس شعبة	3.37	*0.87	*0.68	-	-	-
موظف	3.26	*0.98	*0.79	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين للإدارة الإلكترونية تبعاً لمتغير الخبرة:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (25) للفروقات في الإدارة الإلكترونية تبعاً لمتغير الخبرة، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في الإدارة الإلكترونية حيث وجدت أن(F=3.458) ومستوى الدلالة(α =0.016)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α ≤0.05) ، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (27) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) وفئة الخبرة (5 سنوات فأقل) ولصالح ذوي سنوات الخبرة (16

سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) وفئة الخبرة (6-10 سنوات) ولصالح ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وما يفسر هذه النتيجة انه كلما زادت خبرات العاملين أصبحوا أكثر تمرسا في العمل، وأكثر اهتماما بمعايير ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية التي ترفع من سوية وجودة خدماتهم.

الجدول رقم (27)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للإدارة الإلكترونية حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.28	-	-	-	*0.25
6-10 سنوات	3.29	-	-	-	*0.24
11-15 سنة	3.34	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.53	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للإدارة الإلكترونية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (25) للفروقات في الإدارة الإلكترونية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في الإدارة الإلكترونية حيث وجدت أن($F=36.148$) ومستوى الدلالة($\alpha = 0.000$)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) ، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (28) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) والمؤهل (الثانوية العامة فما دون) ولصالح ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم متوسط) والمؤهل (دراسات عليا) ولصالح ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا)، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) والمؤهل (دراسات عليا) ولصالح ذوي المؤهل العلمي

(دراسات عليا). ويفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد مؤهل الموظف تزاد تبعاً لذلك خبراته ويصبح أكثر علماً ودارية بحيثيات العمل ويكون أكثر إدراكاً لتفاصيل العمل ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (28)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للإدارة الإلكترونية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.07	-	-	-	*0.96
دبلوم متوسط	3.21	-	-	-	*0.82
بكالوريوس	3.30	-	-	-	*0.73
دراسات عليا	4.03	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للإدارة الإلكترونية تبعاً لمتغير العمر:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (25) للفروقات في للإدارة الإلكترونية تبعاً لمتغير العمر، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في الإدارة الإلكترونية حيث وجدت أن($F=5.131$) ومستوى الدلالة(α =0.000)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (29) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر) والفئة العمرية (25 سنة فأقل) ولصالح ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر) والفئة العمرية (26-35 سنة) ولصالح ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر) والفئة العمرية (36-45 سنة) ولصالح ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر الفرد يصبح أكثر علماً بحيثيات العمل، فتزاد ثقته واعتماده على نفسه ويزداد معرفته بمقومات تطبيق الإدارة الالكترونية.

الجدول رقم (29)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للإدارة الإلكترونية تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	25 سنة فأقل	26-35 سنة	36-45 سنة	46-50 سنة	51 سنة فأكثر
25 سنة فأقل	3.05	-	-	-	-	*0.53
26-35 سنة	3.23	-	-	-	-	*0.35
36-45 سنة	3.24	-	-	-	-	*0.34
46-50 سنة	3.52	-	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.58	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأداء الوظيفي، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية(العمر، المؤهّل العلمي، الخبرة، المسمّى الوظيفيّ).

الجدول (30)

تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين للأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهّل العلمي، الخبرة، المسمّى الوظيفيّ)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
المستوى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 438)	12.811 124.501	3.203 0.284	*11.267	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 439)	1.262 136.049	0.421 0.310	**1.358	0.255
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 439)	0.114 137.198	0.038 0.313	**0.121	0.948
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 438)	1.365 135.947	0.341 0.310	**1.099	0.356

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (30) للفروقات في الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المستوى

الوظيفي في الأداء الوظيفي حيث وجدت أن(F=11.267) ومستوى الدلالة(0.000= α)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(31) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مدير) والمستوى الوظيفي (مساعد مدير) ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مدير)، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مدير) والمستوى الوظيفي (رئيس قسم) ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مدير)، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مدير) والمستوى الوظيفي (رئيس شعبة) ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مدير)، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مدير) والمستوى الوظيفي (موظف) ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مدير). ويمكن تفسر تلك النتائج على أنه كلما مستوى الفرد الوظيفي كلما زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي ويكون على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل.

الجدول رقم (31)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للأداء الوظيفي حسب متغير المستوى الوظيفي

فئات المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف
مدير	4.66	-	-	-	-	-
مساعد مدير	4.07	*0.59	-	-	-	-
رئيس قسم	4.05	*0.61	-	-	-	-
رئيس شعبة	4.01	*0.65	-	-	-	-
موظف	3.84	*0.82	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α≤0.05)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين للأداء الوظيفي تبعاً لمتغير تبعاً الخبرة:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (30) إلى أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير (الخبرة) وذلك بسبب انخفاض قيم(f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة(f) المحسوبة

(1.358) ومستوى الدلالة(α =0.255)، وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو (الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير (الخبرة).

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للأداء الوظيفي تبعاً لمتغير تبعاً المؤهل العلمي:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (30) إلى أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) وذلك بسبب انخفاض قيم(f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة(f) المحسوبة (0.121) ومستوى الدلالة(α =0.948)، وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو (الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للأداء الوظيفي تبعاً لمتغير تبعاً المستوى الوظيفي:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (30) إلى أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي) وذلك بسبب انخفاض قيم(f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة(f) المحسوبة (1.099) ومستوى الدلالة(α =0.356)، وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو (الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي).

4. 3 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج أنّ المتوسطات لمدى تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة تبوك، جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتّل بُعد المستلزمات التقنية المرتبة الأولى،

يلي ذلك بُعد المستلزمات البشرية، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد المستلزمات القانونية والتشريعية، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد المستلزمات التنظيمية. وقد يعود السبب في ذلك لأن جامعة تبوك تمتلك بعض الأنشطة المتعلقة بإدارة أنشطة التحول الالكتروني ولكنها قد لا تمتلك الإمكانيات الكافية لتبنيها وتطبيقها وإنما لديها التطلعات في هذا المجال الالكتروني وقد يكون السبب في ذلك هو عدم وجود وحدة إدارية متخصصة في المنظمات المبحوثة بحيث يكون لديها القدرات والموارد الكبيرة واللازمة لتخطيط وتنفيذ أنشطة الإدارة الالكترونية والانتقال بالصيغة التدريجية إلى مجالات العمل الالكتروني هذه الأسباب وغيرها قد تكون هي السبب ومن العوامل الجوهرية والحرجة في يتبني وتطبيق مشروعات الإدارة الالكترونية سواء في منظماتنا أو باقي المنظمات الأخرى. وقد يعزى واقع التطبيق المتوسط للإدارة الإلكترونية إلى الاعتماد الكبير على الأوراق في تعاملاتها واعتبارها الأساس في عمل الجامعة، وحتى في الحالات التي يُستخدم فيها الحاسوب في المعاملات، فيجب أن تكون هناك نسخة ورقية موازية لعمل الحاسوب، وقد يكون السبب أيضًا في ذلك قلة الثقة في التكنولوجيا ومرفقاتها، والتقت مع دراسة (التمام، 2007) ودراسة (غنيم، 2006) ودراسة (المسعود، 2008) ودراسة (فتح الله، 2008) ودراسة (Russell, 2010).

2. دلت النتائج أنّ المتوسطات الحسابية لتصّورات العاملين في جامعة تبوك لمستوى الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتّل بُعد إنجاز المهام المرتبة الأولى، يلي ذلك بُعد الانضباط، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد جودة العمل، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد كمية العمل. ولعل ظهور هذا القدر المرتفع من مستوى الأداء لدى العاملين في جامعة تبوك يُعد مؤشراً إيجابياً لأن الأداء الجيد صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، حيث أن الأداء الجيد يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وزيادة درجات الالتزام والتعاون والولاء للمنظمة، إضافة إلى الدور المهم في عملية

صنع القرار؛ وذلك لأن العاملين يبذلون قصارى جهدهم لرقي الجامعة وشعورهم المستمر بولائهم للجامعة ووجود مشاعر دافئة كونها مصدر رزق لهم. وجاءت نتائج هذه الدراسة متّفقة مع ما جاءت به دراسة (المطيري، 2011) ودراسة (الزعبي، 2008) ودراسة (ياسين، 2010) ودراسة (الدويلة، 2007) ودراسة (الحداد، 2007) ودراسة براون (Brown, 2008).

3. دلت النتائج إن أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية تفسر (63.8%) من التباين في بُعد (الأداء الوظيفي)، كما تُفسر أيضاً (58.4%) من التباين في بُعد (كمية العمل)، وتُفسر أيضاً (52.9%) من التباين في بُعد (كمية العمل)، وفسرت أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية (49.9%) من التباين في بُعد (إنجاز المهام)، وأخيراً فسرت أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية (42.8%). وقد يعزى السبب في ذلك لأهمية توافر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية جامعة تبوك، ودعم الإدارة العليا في الجامعة لسياسة تطبيق الإدارة الالكترونية. وتدريب العاملين على استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية في انجاز العمل، وتوفير الإمكانات الفنية اللازمة لتطبق الإدارة الالكترونية، وتوفر الإمكانات المادية والبشرية هي من أهم السبل لتطوير الإدارة الالكترونية.

4. أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(المستلزمات التقنية، المستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية) لها تأثير في أداء العاملين في جامعة تبوك، وإن متغير المستلزمات التنظيمية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(47.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير المستلزمات التقنية وفسرت مع متغير المستلزمات التنظيمية (56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير المستلزمات البشرية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(61.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المستلزمات القانونية والتشريعية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(63.8%) من التباين في أداء العاملين كمتغير تابع.

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(المستلزمات التقنية، المستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية) لها تأثير في كمية العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي، وإن متغير المستلزمات التنظيمية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(44.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير المستلزمات التقنية وفسرت مع متغير المستلزمات التنظيمية (49.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير المستلزمات القانونية والتشريعية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(54.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المستلزمات البشرية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(58.2%) من التباين في كمية العمل كمتغير تابع.
6. أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(المستلزمات التقنية، المستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية) لها تأثير في الانضباط كأحد أبعاد الأداء الوظيفي، وإن متغير المستلزمات التقنية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(39.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير المستلزمات التنظيمية وفسرت مع متغير المستلزمات التقنية (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير المستلزمات البشرية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(49.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المستلزمات القانونية والتشريعية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(52.9%) من التباين في الانضباط كمتغير تابع .
7. أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(المستلزمات التقنية، المستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية) لها تأثير في انجاز المهام كأحد أبعاد الأداء الوظيفي، وإن متغير المستلزمات التنظيمية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(36.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير المستلزمات التقنية وفسرت مع متغير المستلزمات التنظيمية(42.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل

ثالثاً متغير المستلزمات القانونية والتشريعية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(46.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المستلزمات البشرية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(49.9%) من التباين في انجاز المهام كمتغير تابع.

8. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(المستلزمات التقنية، المستلزمات التنظيمية، والمستلزمات البشرية، والمستلزمات القانونية والتشريعية) لها تأثير في جودة العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي، وإن متغير المستلزمات التنظيمية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(31.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير المستلزمات التقنية وفسرت مع متغير المستلزمات التنظيمية (36.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير المستلزمات القانونية والتشريعية حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره (39.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المستلزمات البشرية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(42.8%) من التباين في جودة العمل كمتغير تابع.

9. دلّت النتائج أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في الإدارة الإلكترونية، وكانت الفروق لصالح ذوي المستوى الوظيفي (مدير، مساعد مدير)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في الإدارة الإلكترونية، وكانت الفروق لصالح ذوي الأعمار ولصالح ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في الإدارة الإلكترونية وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في الإدارة الإلكترونية وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في الإدارة الإلكترونية وكانت الفروق لصالح فئة المدراء. ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإلماماً ويكون أكثر عطاءاً، وإنّ الفرد الحاصل على المؤهل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر

وعياً بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً كان فهم الفرد للعمــل عاليــاً وبالتالي يكون إنجازه عالياً، أما فيما يتعلق بالخبرة العملية فكلما زادت خبرة الفرد أصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد.

10. دلّت النتائج أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغيــر المــستوى الوظيفي في الأداء الوظيفي، وكانت الفروق لصالح (مدير)، ويرجع الــسبب في ذلك إلى أن العاملين في جامعة تبوك عادةً ما يكونون من أصحاب الخبرة الطويلة والمؤهلات العلمية العالية، حيث أنهم أكثر إدراكاً لتفاصيل العمــل. وأنه كلما زاد عمر العامل كان أكثر التزاماً بالعمل ذلك لأن كبار السن هــم أكثر تجربة ودراية من غيرهم من صغار الــسن حيــث يــدركون المنــافع المتحققة لتحسين أدائهم مما يساعد على خلق الإبداع في العمل والتميز فــي الأداء، وأن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معرفة بــسياسات وأهــداف المنظمة التي يعملون بها ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل مما يسهم في تطابق أهدافهم وقيميهم مع أهداف وقيم المنظمة فترتبط مشاعرهم وأحساسيهم بالعمل خلال مدتهم الطويلة فيتحسن أدائهم الوظيفي. وأنه كلمــا زاد مؤهــل الفرد العلمي كلما زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابيــة فــي العمــل ويرتقي مركزه الوظيفي ويكون على درجة عالية من المسؤولية والإخــلاص وحسن سير العمل، هذا فضلاً عن أن العاملين من ذوي المؤهلات العلميــة العالية عادةً ما يكونوا قادرين على اختيار المنظمة التي يُعتقــد أنهــا تلبــي رغباتهم وتطلعاتهم مما يزيد من مستوى أدائهم الوظيفي .

4 .4 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى الاهتمام بالإدارة الإلكترونية بغية تحسين الأداء الوظيفي في جامعة تبــوك، وهــذه التوصيات هي:

1. البدء بالتخطيط الجيد من قبل جامعة تبوك لإعداد العاملين وتهيئتهم نحو التحـــول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية من خلال عقـــد الـــدورات التدريبيـــة اللازمة لتثقيفهم.
2. إتباع مبدأ الإدارة بالتفويض والإدارة بالمشاركة من جامعة تبوك لتشجيع العاملين على الاندماج والتفاعل مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل نتيجـــة تطبيـــق الإدارة الالكترونية.
3. إعداد دليل خاص بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها، ومجالاتها في الجامعة، لما يساهم ذلك في نشر ثقافة أكبر للإدارة الإلكترونية
4. أن تقوم جامعة تبوك ببث الثقة والطمأنينة في نفوس العـــاملين للتغلـــب علـــى المخاوف التي يبديها البعض من تطبيق الإدارة الالكترونية ، أو مقاومة بعـــض المدراء خوفا على مراكزهم القيادية نتيجة التغيرات التي تطرأ نتيجـــة تطبيـــق الإدارة الالكترونية، حيث إن طبيعة الإدارة الالكترونية هو قتل بيروقراطية الأداء والتحول نحو شفافية الأداء.
5. أن تقوم جامعة تبوك بتوفير الكوادر البشرية من الإداريين والفنيـــين اللازمـــين لتطبيق الإدارة الالكترونية والاستمرار بنفس درجة الكفاءة بعد مرور البـــدايات الأولى للفترة الانتقالية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية.
6. توسيع نطاق الدراسة ليشمل دراسة متغيـــرات لـــلإدارة الإلكترونيـــة أخـــرى وشمول قطاعات أخرى، واستخدام أساليب متعددة لجمـــع المعلومـــات مثـــل أسلوب تحليل المحتوى والمقابلة، وغيرها من الأساليب.

المراجع

أ. المراجع العربية:

أبو شيخه، نادر أحمد، (2005)، "إدراك الموظفين لموضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية"، **مجلة الإدارة العامة**، م(45)، ع(4)، ص ص639-708.

باكال، روبرت، (1999)، **تقييم الأداء**، ترجمة:موسى يونس، بيت الأفكار الدولية.

باكير، علي حسين، (2006)، المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية، الإمارات، **مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث**، العدد (2)، المجلد(1)، ص ص 48-71.

بخش، فوزية، (2008) ، **الإدارة الإلكترونية في كليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء التحولات المعاصرة** .رسالة دكتوراة غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.

برنوطي، سعاد نايف، (2007)، **إدارة الموارد البشرية (أدارة الأفراد)** ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الاردن .

التمام، عبدالله بن علي، (2007)، "الإدارة الالكترونية كمدخل للتطوير الإداري : دراسة تطبيقية على الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية"، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة.

الحداد، زكريا حسين، (2007)،**العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي: دراسة اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية** رسالة ماجستير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

حريم، حسين، (2010)، "**السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات**"، الأردن، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

حسين، احمد، (2003)، "**تحليل وتصميم الـــنظم**"، مـــصر، الاســـكندرية ، الـــدار الجامعية للنشر.

حسين، محمد حسين، (2011)، **الإدارة الإلكترونية** الأردن، عمان: دار الوراق للخدمات الحديثة.

الحنيطي، محمد فالح، (2003)، "اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء"، عمان، **مجلة دراسات الجامعة الأردنية،** مج(30)، ع(1) ص ص 84-126.

الحوامده، نضال صالح، (2004)، "العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية، في الوزارات الخدمية الأردنية"، **مجلة جامعة الملك سعود،** م15، العدد1، ص ص61-99.

الخزامى، عبد الحكيم. (1999). **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين،** القاهرة: مكتبة ابن سينا.

الخلف، عبد العزيز بن موسى، (1997)، حول ثالوث التمييز: تحسين الجودة تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، **مجلة الإدارة العامة،** العدد (1)، المجلد (37)، ص ص 137-179.

خلوف، إيمان، (2010) واقع **تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات،** فلسطين، نابلس، جامعة النجاح الوطنية، كلية إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة.

الدحلة، فيصل عبد الرؤوف (2001).**تكنولوجيا الأداء البشريّ، المفهوم وأساليب القياس والنماذج،** عمّان، دائرة المكتبة الوطنية.

درة، عبد الباري إبراهيم، (2003)، "**تكنولوجيا الأداء البشريّ في المنظّمات**"، القاهرة، منشورات المنظّمة العربية للتنمية الإداريّة.

الدويلة ، فهد يوسف ،(2007) ، **أثرالثقافة التنظيمية علـــى أداء المـــوظفين فـــي الشركات الصناعية الكويتية** ، مكتبة الجامعة الاردنية ،مركز ايـــداع الرســـائل الجامعية.

ديل، مارجريت وإيلز، بول. (2002). **تقييم مهارات الإدارة**، ترجمة اعتدال معروف وخولة الزبيدي، الرياض: معهد الإدارة العامّة.

الربيق، محمد بن إبراهيم محمد، (2004)، "**العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء للقيادات الأمنية**"، المملكة العربية السعودية، الرياض، أكاديمية الأمير نايف للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة.

الرشيد، خالد، بن مسفر، (2007) "**تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية : دراسة تطبيقية على العاملين في الأمن العام بمدينة الرياض**، المملكة العربية السعودية، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة.

رضوان،رأفت،(2004)، **الإدارة الالكترونية**، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة،القاهرة،مركز المعلومات ودعم القرار

الزعبي، خالد يوسف، (2008)، "أثر الالتزام بالقيم الثقافية والقيم التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك"، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز**، المجلد (22) العدد(1)، ص ص 96-117

السالم، مؤيّد، والصالح، عادل. (2002). **إدارة الموارد البشريّة: مدخل استراتيجّي**، اربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

السالمي، علاء عبد الرزاق، (2010) ، **تكنولوجيا المعلومات**، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

السامرائي، ايمان والزعبي، هيثم، (2004)، "**نظم المعلومات الإدارية**"، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1.

سلطان، إبراهيم، (2005)، "**نظم المعلومات الإدارية - مدخل النظم**"، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية.

شرف الدين، علي يحيى. (2007). **تقييم فعالية أداء عمداء الكليات في جامعة صنعاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.

صادق، درمان سليمان، (2009)، **عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الالكترونية دراسة ميدانية في عينة من المنظمات التكنولوجية في مدينة الموصل- العراق**، إلى المؤتمر الثاني لكلية الأعمال- الجامعة الأردنية في الفترة الواقعة بين 14-15 نيسان لعام 2009.

الصاوي، محمد وجيه. (1999). **السلوك القيادي لعمداء ورؤساء الأقسام في كليات جامعة صنعاء** "، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

الصباغ، زهير نعيم، الدرة، عبد الباري إبراهيم ، (2008)، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردني، ط1.

الصغير، فهد بن محمد،(2002)، "**المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية**" . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الصيرفي، محمد، (2005)، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد، (2007)،**الإدارة الالكترونية**، ط 1، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.

الطائي، يوسف حجيم، الفضل، مؤيد عبد المحسن، العبادي، هاشم فوزي،(2006)، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل**، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.

عبد الغني، فتحي محمد، (2006)، **إعادة هندسة الأعمال والإدارة الالكترونية**" **ندوة تأثير الإنترنت على الإدارة في المؤسسات الحكومية**، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. مصر.

عبد الله، محمد، (2002)، "اتجاهات موظّفي دولة الإمارات العربية المتّحدة في المستويين الاتحادي والمحلّي نحو نظم تقييم الأداء"، **مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارية**، عدد (1)، مجلد (14)، ص ص 114- 139 .

العتيبي، محمد بن علي. (2006). "**دور الإدارة الالكترونية في تفعيل إجراءات وعمليات الحماية المدنية -دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني**

بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

العديلي، ناصر محمد، (1995)، **السلوك الانساني والتنظيمي**: **منظور كلي مقارن**، معهد الإدارة العامة، الرياض.

العريشي، محمد، (2008)، **إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)**، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة.

العزاوي، نجم، جواد، عباس،(2009)، **تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الإستراتيجية**، عمان، دار اليازوري، الأردن.

العلي، عبد الستار وقنديلجي، عامر والعمري، غسان، (2006) ، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

العميان، محمود سلمان، (2004)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط2، دار وائل للنشر، عمان الأردن .

غنيم، أحمد، (2006) دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة، **المجلة التربوية (الكويت)**، المجلد(21)، العدد(81).- ص ص143 – 220.

فتح الله، أبتسام، (2008)، **دور الإدارة الالكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. دراسة ميدانية على محافظة جدة، المملكة العربية السعودية**، جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة.

الفيروزأبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب. (ت817هـ). **بين الأفكار الدولية**، الرياض.

القحطاني، شائع سعد مبارك ،(2006)، **مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون دراسة تطبيقية**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الكبيسي، عامر خضير، (2005)، **إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

الكسَّار، محمد بن هلال ، (2007)، **نجاح تطبيق التعاملات الإلكترونية بشركة الاتصالات السعودية**، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، السعودية.

مجمع اللغة العربية. (1990). **المعجم الوسيط**، إخراج أنيس، إبراهيم؛ منتصر، عبدالحليم، عطية؛ الصوالحي، أحمد، محمد، خلف الله، استانبول، تركيا، دار الدعوة.

المربع، صالح بن سعيد، (2004)، "**التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية**"، المملكة العربية السعودية، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة.

المسعود، خليفة بن صالح، (2008)، **المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس المملكة العربية السعودية**، جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة.

المطيري، محمد(2011) "**أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات السعودية**"، الأردن، الكرك، جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة.

المعايطة، ايمان، (2005)، "**الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية وأثره على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الوزارات الأردنية**"، الأردن، الكرك، جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة.

المفرجي، عادل وصالح، أحمد والبياتي، غيداء .(2008) **الإدارة الالكترونية : مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية** .تونس :منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ميشيل، هنري (2004) القانون والثقافة الحقوقية في المجتمع الروسي، ترجمة طارق معصراني، دار التقدم موسكو .

نجم، نجم .(2008) **الإدارة الإلكترونية :الإستراتيجية والوظائف والمجالات** . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

نصار، صلاح شحاته ،(2002)، **الإدارة الالكترونية**، متوفر عبر: www.idsc.gov.eg

هلال، محمد عبد الغني، (2009)، **مهارات إدارة الأداء**، ط3، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

الهواري، سيد، (2002)، **الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين**، القاهرة، مكتبة عين شمس.

هويكنز، برايان، ماركهام، جيمس، (2007)، **الإدارة الالكترونية للموارد البشرية**، ترجمة:خالد العامري،ط 1، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع.

الهيتي، خالد، (2005)، "**إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**"، ط1، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الهيتي، صلاح، (2006)، " تأثر الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية " **المجلة الأردنية لإدارة الإعمال**، مجلد(1)، عدد(1)، ص26-48.

الوليد، بشار، (2009)، "**نظام المعلومات الإدارية**"، الأردن، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع.

ياسين، سعد غالب ،(2005)، **الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**"، الإدارة العامة للطباعة والنشر- معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية.

ياسين، نغم، (2010)، "**أثر المعرفة القانونية على أداء الموظفين العاملين في الدوائر المالية في الوزارات الأردنية**"، الأردن، الكرك، جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة.

يونس، طارق .(2003) **رؤية إستراتيجية نحو تأهيل القيادات الأكاديمية للإدارة الالكترونية**: **المتضمنات والممكنات** .الملتقى العربي لتطوير أداء آليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية، حلب، الجمهورية العربية السورية.

ب. المراجع الأجنبية:

Abdullah, M, (2003) The Application of Electronic Human Resource and its Relationship to Performance, **International Journal of Operations and Production Management,** 23: 4, pp. 348–374.

Ani, Okon. E. Esin, Jacot E and Edem. Nkoyo. (2010). Adoption of E-management In Academic University. **Journal of Industrial and Organizational Psychology**, vol. 23, Issue, 6, P. 701-708.

Anthony, G, Dutch, S Michael, B, (1999), **Applying an Expanded Contingency Perspective to Assess the Appropriateness of SHRM Practices**, Unpublished PhD Thesis, University of Houston, sited on: 8/12/2004.

Armstrong, Michael, (2006). **Performance Management: Key Strategies and Practical guide lines** "3nd ed, Kogan Page.

Beardwell, I. & Holden , L. (2005) , Human Resource Management Pearson education , 3th edition.

Brown ,Eric Adam, (2008), **Dimensions of transformational leadership and relationship with employee performance in hotel front desk staff**. U.M.I. Proquest Information and learning Company. Library of University of Jordan – center of thesis deposit.

Carlos , G, Chan, D; Swatman, M. (2008). **Determinants of e-mangement extension,** John Wiley & Sons Inc.New York.

Chan, D; Swatman, M. (2001). **Strategic Management of e-Business**. John Wiley & Sons Inc.New York.

Christos Halaris,; Magoutas, Babis; Papadomichelaki, Xenia; Mentzas, Gregoris, (2007), Classification and synthesis of quality approaches in e- management services, **Electronic Networking Applications and Policy**, Volume 17, Number 4, , pp. 378-401.

Cristina Mele, Colurcio Maria (2006) The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Volume: 23 Issue: 5 pp: 464 - 489

Denise, Angelo. S & Griffin, Ricky W, (2001). **Human Resource Management,** 2nd ed. Houghton Mifflin Company.

Denton, J.I., Hughes, O.E. and Teicher, J. (2002), "**E- Management and managerialism: a second n revolution on public management**", paper presented at the VI International Symposium on Public Management, Edinburgh University, Edinburgh, 8-10 April.

Dessler, Gary. (2003). **Human Resource Management**, 9th edition New Jersey: Prentice-Hall.

Durham, C.C., Knight, D., Locke, E.A. (1997), "Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 72 pp.203-31.

Ellis, S. & Griffith , D. (2004). **Linking (EDI) Implementation to Corporate Strategy**. Euston Road , London , Wyman Ltd

Fang-Ming Hsu, Tser-Yieth Chen, Shuwen Wang, (2009) "Efficiency and satisfaction of electronic records management systems in e-government in Taiwan", **Electronic Library**, The, Vol. 27 Iss: 3, pp.461 – 473.

Foot, Margaret & Hook, Caroline. (2008). **Introducing Human Resource Management** 5th Edition, Person.

Grote,Dick,(2002), **The Performance Appraisal Question And Answer Book Survival Guide For Managers**,United States Of America

Hawkins C. V(2000) " Electronic Management (E- Management) and Development" **The European Journal of Development Research**, 16:2, pp.417–432

Hildreth, Steven **(**2010) E. mangement in Medical Centers Center of the Cedar Sinai in Los Angeles**, Journal of World Business**, Volume 42, Issue 4, Pages 463-476

Ho, Alfred T.-K. (2002). **Reinventing Local Governments and the E-Management Initiative**. Public Administration Review 62(4): 434-444.

Krause,Deborah L. (2007), **Exploring the relationship of employee wellness and job performance.** U.M.I. Proquest Information and learning Company. Library of University of Jordan – center of thesis deposit.

McCalman. J. and Buchanan. D. A. (1992). High Performance Work Systems. The need for Transition Management, **International Journal of Product Management** 10, 10-25.

Morrow, Richard,(1995) **The Perception of the Federal Aviation Administration Employees of the Air Way Facilities Division on the Personal and Institutional factors Affecting the Motivation Toward Their Empowerment**, Dissertation Abstract: PhD, The Walden University.

Newman, B. & Conrad, K. (2006). **A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies**. **The Knowledge Management Theory Papers.** The Knowledge Management Forum

Newton, S. (2000). S**uccessfully Implementing an E- Business Solution.** , 3th ed., McGraw–Hill, Boston.

Patterson, M G west, MA, Law Thom, Rand Nickell, S (1997) Impact of People Management Practices on Performance" **Institute of Personal and development**, London.

Rao ,T. V., (2004), **Performance management and appraisal systems** ,Response books, New Delhi ,1rst edition.

Redman, Tom & Wilkinson, Adrian (2008). "**Contemporary Human Resource Management: Text and Cases**" 3rd Edition, Pearson.

Robbins, Stephens, (2001), **Organization Theory : Structure , Design and Applications** , 3rd Edition , Engle wood Cliffs: New Jersey : Prentice – Hall , Inc, P . 439 –440.

Rue, L.W. & Byars. L.L., (2005), **Management-skills and Applications**, McGraw Hill, USA, 11th edition.

Russell, A. (2010). **How School Counselors Could Benefit from EManagement Solutions: The Case of Paperwork**. U.S.A Department of Education Research and Improvement Educational Information Center, ERIC Number ED 478218.

Seresht, S., Seyff, N, Shaban-Nejad, A (2008)., "**Automatic Conceptual Analysis of User Requirements with the Requirements Engineering Assistance Diagnostic (READ) Tool,"** International Conference on Software Engineering Research, Management, and Applications (SERA), Los Alamitos, California.

Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior**. Teaching and Teacher Education**, 16, 649-659.

Spruill ,Edric L. , (2008), **A correlation analysis relating organizational climate to employee performance: A case study** , U.M.I. , Proquest LLC. Library of University of Jordan center of thesis deposit

Tapinos, E; Dyson, (2005)The impact of performance measurement in strategic planning **: International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol 54, No 5-6,PP. 765-778.

Tony Carrizales,2008," Critical Factors in an Electronic Democracy: a Study of Municipal Managers" **Electronic Journal of e-Government** ,Volume(6), Issue ,1, PP: 23-30.

Torrington, Derek, Laura, Hall& Steven Taylor, (2008) **Fundamentals of Human Resource Management Managing People at work**, Pearson, USA.

Ubom, I. U. (2001). **Value orientations, needs satisfaction and job performance of public servants in Akwa Ibom State**. Unpublished, Ph. D. dissertation, University of Calabar, Calabar – Nigeria.

Vecchio, Robert, P.(1991) **Organizational Behavior**, 2nd Edition, The Dryden Press, NY.

Wilson ,J.P., (2005) , Human Resource Development, Kogan Page Limited , London , 2nd edition.

Yao, C.(2006). **Intelligent Databases : Technologies And Applications**. New York: John Wiley & Sons Inc.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمـــن الرحيم

أختي الموظفة الفاضلة :

أخي الموظف الفاضـــل :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس " أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في أداء العاملين في جامعة تبوك"، أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الإستبانة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع إشارة(x) في المربع الذي يتوافق مع حالتك.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد الشهري

القسم الأول: معلومات شخصية

أولاً : **ضع اشارة (X) حول الإجابة المناسبة** :

1- المؤهل العلمي : ( ) ثانوية عامة فما دون. ( ) دبلوم كلية مجتمع .
( ) بكالوريوس . ( ) دراسات عليا .

2- العمر : ( ) 25 سنة فأقل . ( ) 26-35 سنة .
( ) 36-45 سنة . ( ) 46-50 سنة.
( ) 51 سنة فأكثر .

3- الخبرة الوظيفية : ( ) 5 سنوات فأقل . ( ) 6-10 سنوات.
( ) 11-15 سنة . ( ) 16 سنة فأكثر .

4- المستوى الوظيفي : ( ) مدير. ( ) مساعد مدير.
( ) رئيس شعبة . ( ) رئيس قسم.
( ) موظف

القسم الثاني: فقرات الإستبانة. يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يوافق خياركم مع العلم بأن (تنطبق دائماً تعني خمس درجات وصولاً إلى لا تنطبق بدرجة واحدة فقط) .

الرقم	العبارة	تنطبق دائماً	ينطبق غالباً	ينطبق أحياناً	ينطبق نادراً	لا تنطبق
	المستلزمات التقنية					
.1	تتوافر في الجامعة قاعدة بيانات لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
.2	تستخدم الجامعة البريد الإلكتروني بصورة فاعلة لتبادل المعلومات.					
.3	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات تكفي لإنجاز أعمالها					
.4	تمتلك الجامعة نظام معلومات يضمن تدفق المعلومات بين أقسامها بسهولة.					
.5	توظف الجامعة الملف الإلكتروني للعاملين.					
.6	تسعى الجامعة إلى حوسبة جميع المعاملات الإدارية المالية.					
	المستلزمات التنظيمية					
.7	تعتمد الجامعة على المدخل التنظيمي المؤسسي لتخطيط وإدارة وتطبيق استراتيجيات التحول الالكتروني عند تبني مشروع الإدارة الالكترونية.					
.8	تقوم الجامعة بإجراءات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية.					
.9	تتولى الجامعة عمليات تطوير وتطبيق نظام تقنيات الإدارة الالكترونية.					
	يوجد في الجامعة إدارة متخصصة ذات قدرات وموارد كبيرة لتخطيط وتنفيذ أنشطة الإدارة الالكترونية.					
.10	تساهم الجامعة بتقديم المبالغ المالية لتكوين حاضنات للإعمال والإدارة الالكترونية.					
.11	تقوم الجامعة بتقديم مساعدات مالية من اجل تكوين مراكز للابتكار من اجل تطوير منظمات الإدارة الالكترونية.					
	المستلزمات البشرية					
.12	لدى العاملين في الجامعة فكرة عن مفهوم الإدارة الإلكترونية.					
.13	الموارد البشرية في الجامعة مؤهلة لتطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية.					
.14	لدى العاملين في الجامعة اتجاهات متوافقة مع تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية.					
.15	تقوم إستراتيجية الإدارة الإلكترونية في الجامعة على تخفيض عدد العاملين فيها.					

الرقم	العبارة	تنطبق دائماً	ينطبق غالباً	ينطبق أحياناً	ينطبق نادراً	لا تنطبق
.16	الموارد البشرية في الجامعة قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.					
.17	الموارد البشرية في الجامعة تمتلك الخبرة والمهارة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية					
	المستلزمات القانونية والتشريعية					
.18	يوجد في الجامعة هياكل قانونية وتشريعية داعمة لمشروعات الإدارة الالكترونية.					
.19	تمتلك الجامعة نظم لإدارة المعرفة ضمن مشروعات الإدارة الالكترونية.					
.20	يوجد في الجامعة هياكل قانونية وتشريعية داعمة لمشروعات الإدارة الالكترونية.					
.21	يتوفر في الجامعة حزمة متكاملة من التشريعات للإدارة الالكترونية.					
.22	تمتلك الجامعة تشريعات وقوانين تنظم العلاقة مع مجتمع الأعمال وشركات تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالإدارة الالكترونية.					
	كمية العمل					
.23	كمية العمل المطلوبة تتناسب مع قدراتي الأدائية.					
.24	يتقبل العاملين دائماً أي عمل مطلوب منهم في الجامعة التي يعملون بها.					
.25	يتقبل العاملين دائماً أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب منهم في الجامعة التي يعملون بها.					
.26	إن أداء العاملين في الجامعة التي اعمل بها لا يختلف كثيراً عن المعايير الموضوعية .					
.27	يحرص العاملين في الجامعة على أداء العمل بدقة					
	الانضباط					
.28	التزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي.					
.29	يتوفر لدى الجامعة وصف مكتوب ويحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.					
.30	تُطور الجامعة الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار.					
.31	تتابع الإدارة في الجامعة بصورة مباشرة مدى التزام العاملين بالأنظمة والتعليمات.					
.32	يتوفر في الجامعة أنظمة وتعليمات وقواعد تحكم أغلب جوانب مهامي الوظيفية.					

الرقم	العبارة	تنطبق دائماً	ينطبق غالباً	ينطبق أحياناً	ينطبق نادراً	لا تنطبق
	انجاز المهام					
33.	أشعر بأنني أنجز عملاً مهماً في الجامعة.					
34.	أشعر بأنني أنجز معظم الأعمال المطلوبة مني.					
35.	نوعية العمل الذي أنجزه وفق ما هو مخطط.					
36.	احتاج لرؤسائي لإرشادي بكيفية إنجاز العمل.					
37.	أشعر بأن كميات العمل التي أنجزها تتناسب مع المعايير الموضوعية.					
	جودة العمل					
38.	تُعد الجودة من المؤشرات الأساسية لتقويم الأداء.					
39.	يوجد نظام لمكافأة العاملين الذين يقدمون أفكاراً تطويرية.					
40.	تقوم الجامعة باطلاع العاملين على نتائج أدائهم في العمل					
41.	يرتكز نجاح الأعمال في الجامعة على الجودة العالية لأداء العمل.					
42.	تشتمل الرسالة التي تتبناها الجامعة على المبادئ الأساسية لجودة العمل.					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
الأستاذ الدكتور حلمي شحاده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الأستاذ الدكتور نضال الحوامده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور خالد الزعبي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور محمد المحاسنة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور رائد العضايلة	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور فيصل الشواوره	إدارة أعمال	جامعة مؤتة

المعلومات الشخصية

الاسم: محمد علي الشهري.
التخصص: الإدارة العامة.
الكلية: إدارة الأعمال.
السنة: 2011م.
رقم الهاتف:
البريد الإلكتروني: